

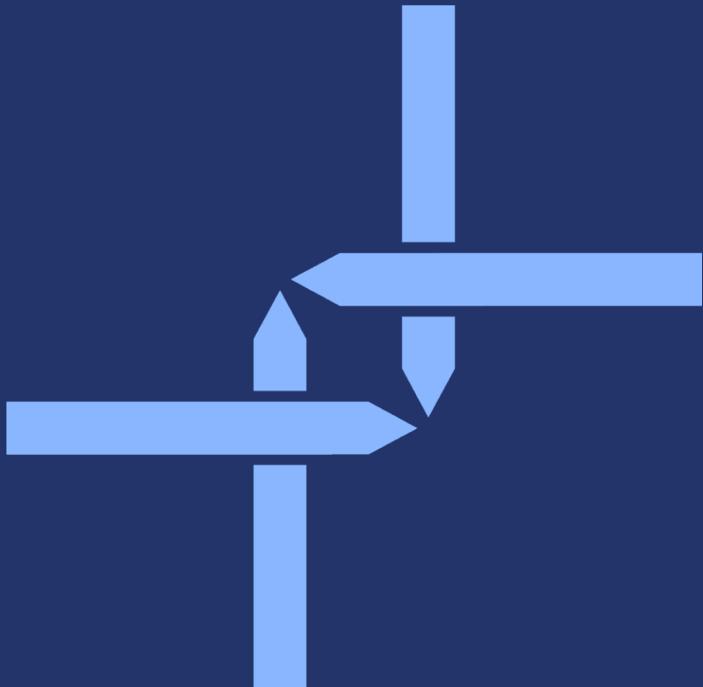


ASSOCIATION QUÉBÉCOISE  
DES CADRES SCOLAIRES

# — JOURNÉE DE RÉFLEXION SUR LA MUTUALISATION

Pistes et initiatives à approfondir, soulevées  
par les membres de l'AQCS

OCTOBRE 2025



# TABLE DES MATIÈRES

— INTRODUCTION	3
— COMMISSION PROFESSIONNELLE DE LA CULTURE DES DONNÉES ET DE L'AMÉLIORATION CONTINUE	4
— COMMISSION PROFESSIONNELLE DE L'ORGANISATION SCOLAIRE	5
— FP, FGA, GESTIONNAIRES ADMINISTRATIFS D'ÉTABLISSEMENT, RESPONSABLES DE LA GESTION ADMINISTRATIVE	6
— COMMISSION PROFESSIONNELLE DE L'APPROVISIONNEMENT ET DE LA GESTION CONTRACTUELLE	7
— COMMISSION PROFESSIONNELLE DES SERVICES ÉDUCATIFS	8
— COMMISSION PROFESSIONNELLE DES SERVICES DES RESSOURCES FINANCIÈRES	9
— COMMISSION PROFESSIONNELLE DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES	10
— COMMISSION PROFESSIONNELLE DES SERVICES DES RESSOURCES MATÉRIELLES	11
— COMMISSION PROFESSIONNELLE DES SERVICES DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL ET DES COMMUNICATIONS	12
— COMMISSION PROFESSIONNELLE DES SERVICES DU TRANSPORT SCOLAIRE	13
— COMMISSION PROFESSIONNELLE DES SERVICES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	14



## — INTRODUCTION

À l'automne 2025, dans la foulée d'annonces budgétaires concernant le réseau de l'éducation, le ministère a évoqué des attentes quant au regroupement de services administratifs. L'AQCS a choisi de mobiliser ses membres afin de réfléchir à des pistes de mutualisation pertinentes et viables.

Le 17 octobre 2025, notre Association a réuni 85 membres de tous les secteurs administratifs afin de les entendre sur la question. Les objectifs de la journée étaient ceux-ci :

- Explorer et identifier des pistes concrètes de mutualisation;
- Faire émerger des solutions collaboratives à portée locale, régionale et nationale;
- Permettre à chaque commission professionnelle de repartir avec un « top 3 » flexible d'initiatives à approfondir.

Les risques et écueils de certaines initiatives ont également été exposés.

Soulignons que plusieurs milieux avaient déjà entrepris, au cours des dernières années, de croiser leurs expertises pour regrouper des éléments de leur offre de service. Ces réflexions préalables ont nourri les discussions du 17 octobre.

Ce document présente les initiatives soulevées lors de notre journée de travail, et qui semblent comporter plus de bénéfices ou d'impact.

Notre Association souhaite aborder plus en détail ces pistes avec l'équipe sous-ministérielle et le cabinet de la ministre, et échanger sur le rôle essentiel des cadres scolaires pour l'efficience des CSS-CS.

## — REMARQUES PRINCIPALES

À l'issue de la journée de réflexion, des constats et certaines questions ont été soulevés par les membres de l'AQCS participant(e)s :

- La réalisation de la reddition de compte exigée du MÉQ, qui s'est accrue considérablement, implique du temps et des ressources humaines précieuses. Cet alourdissement de la bureaucratie est une dépense en soi.
- Si des initiatives impliquant la régionalisation de services sont retenues, une réflexion sur la gouvernance s'imposera. De quel CSS-CS ou structure relèveront les équipes et leurs gestionnaires? Qui portera l'imputabilité?
- Des ressources financières devront être prévues, pour permettre une transition efficace vers les options de mutualisation retenues.
- La régionalisation du transport scolaire n'est pas une piste à envisager.
- Ce document inclut des pistes d'optimisation des pratiques.
- Les frais de gestion des CSS-CS sont parmi les plus bas de la fonction publique.

## — COMMISSION PROFESSIONNELLE DE LA CULTURE DES DONNÉES ET DE L'AMÉLIORATION CONTINUE

Initiative	Contexte/Notes	Impacts positifs	Impacts négatifs / Risques
Mettre en place une directive nationale en matière de standardisation des infrastructures pour la valorisation des données	La GRICS travaille actuellement sur un entrepôt de données (dFondation) qui regroupera les données des CSS, accessible aux CSS et au MÉQ. Les travaux sont à la phase pilote et nécessitent un coup d'accélérateur. Un leadership sera à assumer. Actuellement, plusieurs CSS travaillent dans des entrepôts distincts qui freinent un partage élargi des tableaux de bord.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilite le partage des outils et tableaux de bord à travers le réseau</li> <li>Permet un seul endroit d'accès au ministère pour faire des analyses et des comparaisons</li> <li>Améliore la cohérence entre les données CSS et MÉQ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs CSS ont des entrepôts de données locaux et devront changer leur connexion actuelle</li> <li>Instaurer de nouvelles pratiques, perte d'efficience au début avec les CSS qui ont une autre méthodologie</li> <li>Courbe d'apprentissage pour développer l'expertise des équipes TI des CSS</li> </ul>
Harmoniser et documenter les données des systèmes de la GRICS pour faciliter la reddition de compte du MÉQ et la valorisation des données	<p>Uniformiser et mieux documenter les informations de nos systèmes (ceux de la GRICS) pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Faciliter la reddition de comptes</u> : rendre plus simple et plus fiable la transmission des données au MÉQ</li> <li><u>Mieux utiliser ces informations (valorisation des données)</u> : s'en servir pour prendre de meilleures décisions, identifier des tendances ou améliorer des pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilite les redditions de compte au MÉQ</li> <li>Diminue le temps de traitement des données</li> <li>Facilite le partage</li> <li>Compréhension commune</li> <li>Augmente la qualité des données</li> <li>Comparaison fiable des données CSS</li> <li>Possibilité d'impacts rapides dans un domaine d'affaires</li> <li>Facilite la formation de nouveaux employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demande l'implication et un investissement de tous les services CSS</li> <li>Vitesse d'harmonisation peut être plus lent selon l'accompagnement à faire avec certains CS ou CSS</li> </ul>
Convenir d'une démarche commune CSS-MÉQ-GRICS afin de bien déterminer les priorités à mutualiser et convenir de processus communs, les cartographier, officialiser les procédures, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structurer les pratiques de manière efficiente – cadre propice à la mutualisation</li> <li>Convenir des façons de faire : comment entrer les données, comment les partager, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure communication</li> <li>Favorise le partage entre CSS</li> <li>Simplifie l'appropriation des outils</li> <li>Facilite le partage des ressources entre CSS</li> <li>Évite les interprétations divergentes grâce aux standards</li> <li>Facilite le développement, la mise en œuvre et l'appropriation des outils et solutions développés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion du changement, nécessite un travail pour amener à une adoption</li> <li>Enjeux politiques</li> <li>Demande un investissement de temps avec des retombées à moyen ou long terme</li> </ul>
Regrouper des appels d'offres pour des développements de compétences, achat de plateforme. Ex. : Scolago pour la gestion des absences et des remplacements, Lara (portail de formation du personnel) ou Illuxi (partage de connaissances et transmission des compétences)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Amène une uniformisation des plateformes</li> <li>Économie des coûts</li> </ul>	La préparation de l'appel d'offres peut être plus complexe car elle doit tenir compte de plusieurs réalités différentes entre CSS-CS



## — COMMISSION PROFESSIONNELLE DE L'ORGANISATION SCOLAIRE

Initiative	Contexte/Notes	Impacts positifs	Impacts négatifs / Risques
Harmoniser les données et assurance-qualité des données de GPI (codes de cours, notes, bulletins : d'un CSS-CS à l'autre, les champs de GPI ne sont pas remplis de la même façon, le lexique n'est pas le même)	Préalable à la mutualisation  Première étape : le MÉQ établirait une structure de données en CONSULTATION et avec la PARTICIPATION des experts sur le terrain, c'est-à-dire les CSS.	<ul style="list-style-type: none"><li>Permet l'échange d'outils entre CSS</li><li>Permet au MÉQ de puiser les données à même nos systèmes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ne génère pas d'économie monétaire à court terme</li><li>Il faudrait qu'il y ait une gouvernance de la donnée au MÉQ</li><li>Perte de flexibilité dans les milieux</li><li>Gouvernance</li><li>Résistance au changement du personnel</li></ul>
Intégrer l'intelligence artificielle et l'automatisation	La première étape serait d'établir les priorités.	<ul style="list-style-type: none"><li>Économie de temps, efficacité</li><li>Permettre un soutien aux parents et au personnel en temps réel</li><li>Qualité de l'information partagée, moins d'informations erronées</li><li>Plus de disponibilité pour répondre rapidement (personnel souvent occupé...)</li><li>Crée une base de connaissances</li><li>Possibilité de monitorer les demandes pour, si besoin, former, soutenir, s'ajuster</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Besoin d'expertise et de ressources</li><li>Réticence du MÉQ en lien avec tous les encadrements légaux et les lobbyistes</li><li>Dépersonnalisation de service, perte en contact humain</li><li>Besoin de formation du personnel</li><li>Gestion du changement</li><li>Gouvernance</li><li>Coûts</li></ul>
Partager les ressources humaines et technologiques entre CSS autour de la structuration de la concertation au niveau régional et national	La première étape serait de mettre en commun sur une plateforme quelconque nos développements et outils disponibles afin de savoir ce qui existe et qui se fait dans les autres CSS.  L'expertise des techniciens en organisation scolaire ne s'apprend pas à l'école, il faut garder ces personnes mobilisées.	<ul style="list-style-type: none"><li>Efficiency</li><li>Économie d'échelle</li><li>Favorise le développement de tous les CSS</li><li>Équité entre centres de services (gros CSS versus petit CSS)</li><li>Favoriser la progression des petits milieux</li><li>Cesser de développer en double et quadruple dans chaque CSS</li><li>Standardiser/ normaliser</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Manque d'effectif pour partager, former, etc.</li><li>Attention à la confidentialité des données (loi 25)</li><li>Gouvernance</li><li>Possibilité que cela ne réponde pas à nos besoins si les gens impliqués dans les décisions ne sont qu'au sommet (doit utiliser les ressources du terrain)</li><li>Résistance au changement par le personnel</li></ul>



## — FP, FGA, GESTIONNAIRES ADMINISTRATIFS D'ÉTABLISSEMENT, RESPONSABLES DE LA GESTION ADMINISTRATIVE

Initiative	Contexte/Notes	Impacts positifs	Impacts négatifs / Risques
Centralisation des tâches (guichet unique) par région et/ou par CSS	Inscriptions et admissions	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uniformité</li><li>• Économie de temps énorme</li><li>• Éviter les allers-retours entre les écoles/centres/services</li><li>• Simplification pour la clientèle</li><li>• Permet de faire des changements dans nos pratiques administratives (diminution et/ou retrait des dossiers papier)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enlève une capacité d'adaptation aux différentes réalités des milieux</li><li>• Fluidité du service</li></ul>
Centralisation de l'entretien des bâtiments par le SRM et non directement dans les établissements		<ul style="list-style-type: none"><li>• Uniformisation des pratiques et des « runs » d'un établissement à l'autre</li><li>• Uniformisation du niveau d'entretien d'un bâtiment à l'autre</li><li>• Évite les bris de service</li><li>• Mobilisation des concierges d'un bâtiment à l'autre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Moins de sentiment d'appartenance à leur établissement?</li></ul>
Centralisation de l'utilisation des outils spécifiques ou de mesures spécifiques pour les élèves	Ex. : utilisation d'un ordinateur portable pour un élève du primaire lors de son passage au secondaire : le portable ne le suit pas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arrêter le travail en double pour le même élève</li><li>• Personne qui s'en occupe au CSS développe une expertise</li><li>• Temps pour les TI pour préparer les outils en double</li><li>• Gain monétaire</li><li>• Éviter les erreurs</li><li>• S'assure que l'élève ait ses outils en début d'année scolaire</li></ul>	---
FP – FGA : partage de ressources avec des expertises spécifiques entre CSS	Les Services aux entreprises ne doivent plus être en compétition.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réponse à la pénurie de personnel qualifié</li><li>• Uniformité des façons de faire/processus</li></ul>	Relations de travail



## — COMMISSION PROFESSIONNELLE DE L'APPROVISIONNEMENT ET DE LA GESTION CONTRACTUELLE

Initiative	Contexte/Notes	Impacts positifs	Impacts négatifs / Risques
RARC régionalisé		<ul style="list-style-type: none"><li>• Diminution des besoins en formation (moins de ressources à former)</li><li>• Uniformité dans l'encadrement offert par la personne portant ce rôle</li><li>• Accessibilité améliorée pour les plus petits CSS</li><li>• Expertise plus raffinée</li><li>• Plus de polyvalence</li><li>• Interprétation plus homogène</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impact sur la culture de travail</li><li>• Perte de proximité entre le milieu et la ressource</li><li>• Beaucoup de lourdeur pour le RARC afin de s'approprier les politiques internes de chacune des organisations sous sa responsabilité</li><li>• Imputabilité (au service de plusieurs CSS)</li></ul>
Bureau juridique pour les contrats (veille légale, service conseil, veille de l'évolution règlementaire)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Support à l'application de nouveaux règlements (exemple règlement paiement et règlement rapide des différends en matière de TC)</li><li>• Recommandation pour l'élaboration de clauses dans les DAO (exemple développement durable)</li><li>• Conseils stratégiques lors de différends / litiges potentiels</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partage d'expertise</li><li>• Uniformité dans l'interprétation et la mise en pratique</li><li>• Plus d'efficience (meilleur partage des bonnes pratiques, diminution du travail en silo)</li><li>• Meilleure expérience en raison d'une plus grande connaissance des litiges similaires entre CSS (une seule équipe qui soutient les CSS dans les avis juridiques)</li><li>• Économie de coût au niveau des honoraires professionnels</li><li>• Meilleur partage de l'information et des situations vécues par les différents milieux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diminution de la proximité avec le milieu</li><li>• Moins de connaissance de l'environnement et des enjeux propres à l'organisation</li></ul>
Reddition de comptes et gestion contractuelle (certaines activités)	Mise en place d'un <u>partage d'expertise</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Publication SEAO</li><li>• Élaboration et uniformisation des demandes d'autorisation DO et demandes de dérogations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meilleur partage de l'expertise</li></ul>	---



## — COMMISSION PROFESSIONNELLE DES SERVICES ÉDUCATIFS

Initiative	Contexte/Notes	Impacts positifs	Impacts négatifs / Risques
Développement de plateformes communes	Ex. : plans d'intervention, projets éducatifs, mesure 30810 (adaptation scolaire pour EHDA), dossier de l'élève	<ul style="list-style-type: none"><li>• Économie d'argent en évitant que la même plateforme soit développée, à quelques nuances près, par plusieurs CSS</li><li>• Cohérence entre les CSS</li><li>• Équité et justice pour les élèves entre les centres de services</li><li>• Économie d'argent : moins de perte d'ordinateur lors d'un changement de CSS (30812)</li><li>• Meilleure circulation d'information entre les CSS</li><li>• Accès à l'information plus fluide</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perte d'identité locale dans les CSS</li><li>• Enjeux avec le ministère de la cybersécurité</li><li>• Enjeux avec la loi 25 et l'accès à l'information</li></ul>
Guides de mise en œuvre des encadrements ministériels		<ul style="list-style-type: none"><li>• Uniformisation des pratiques</li><li>• Économie des ressources qui n'ont pas à développer localement des guides pour chaque CSS</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Temps d'attente de certains CSS qui pourraient être prêts à mettre en œuvre, mais qui doit attendre le guide</li><li>• Réalités différentes entre les différents CSS</li></ul>
Cours d'été virtuels		<ul style="list-style-type: none"><li>• Meilleure offre de services pour les élèves</li><li>• Gains monétaires et en ressources humaines pour monter les plateformes d'inscription</li><li>• Contrer le privé qui donne des résultats à rabais</li><li>• Meilleur contrôle sur la qualité des services offerts</li><li>• Meilleur contrôle sur la valeur des résultats obtenus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partage des enseignants qui offrent des cours en présentiel vs des cours en présence</li></ul>
Direction de l'enseignement à la maison (création de pôles de service)		<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en commun des ressources (CP et secrétariat)</li><li>• Inscription</li><li>• Suivi des projets</li><li>• Matériel scolaire</li><li>• Uniformisation du service entre les CSS</li><li>• Permettrait de dépersonnaliser</li><li>• Réponse plus rapide aux parents en lien avec la sanction des études</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Passation des épreuves, quant à l'obligation que ce soit dans un établissement scolaire.</li><li>• Difficile de mutualiser la mise en application</li></ul>



## — COMMISSION PROFESSIONNELLE DES SERVICES DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Initiative	Impacts positifs	Impacts négatifs / Risques	Risques / Écueils
Avoir une seule fin d'année financière et un seul état financier à produire, le reste des informations mensuelles et trimestrielles étant puisé en amont par le MÉQ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Élimination de tâches redondantes</li><li>• Diminution des coûts d'audit</li><li>• Efficience de la reddition financière</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plus difficile à harmoniser pour les petits CSS dont les équipes de travail sont dédiées autant aux états financiers qu'au budget</li><li>• Nécessite des ententes et la collaboration avec des intervenants externes : ex : Villes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bases de données solides à démarrer au lieu d'utiliser les vieilles bases déficientes en plusieurs points (on veut aller trop vite et publiciser des victoires)</li><li>• Harmoniser en amont les processus et procédures et tenir compte des politiques, directives et encadrements des CSS/CS</li></ul>
Mutualisation de la taxe scolaire avec les villes et/ou MRC incluant Montréal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Éviter les doublons de tâches - même chose qui est faite en ville et en CSS</li><li>• Réduire la fragilité des très petites équipes et de la perte d'expertise avec les retraites récentes et à venir</li><li>• Diminution des coûts et des ETC</li><li>• Économies de timbrage</li><li>• Moins d'erreurs de paiement entre villes et CSS – beaucoup de grogne dans le public</li><li>• Diminution du non-respect et de la colère envers notre personnel qui se fait invectiver car le contribuable n'accepte pas cette taxation supplémentaire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Penser à revoir/abolir la notion d'étalement avant de procéder au transfert (obsolète en date du jour avec un taux à 8 cents versus 35 cents jadis)</li><li>• Les employés de la taxe scolaire travaillent aussi parfois en partie avec les services financiers et ces heures sont essentielles – donc ce ne serait pas 100 % d'économie</li></ul>	
Mise en commun des développements GRICS et/ou CSS (applications pour les comptes à payer / frais de déplacements / outils de projection financière / campagnes de financement)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Équité</li><li>• Économies en ETC</li><li>• Amélioration des processus</li><li>• Gestion des risques</li><li>• Uniformisation des processus</li><li>• Facilité de relève si départ</li><li>• Réduction de la dépendance à certains outils trop peu connus</li><li>• GRICS : serait profitable pour la gestion de projets unique et desservir ensuite l'ensemble du réseau</li><li>• Justesse de l'information produite</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'adapter à un processus qui n'est peut-être pas à la hauteur du petit CSS</li><li>• Capacité de supporter pour les CSS développeurs</li><li>• GRICS: capacité de supporter le réseau en entier et rapidement</li><li>• Diverses structures budgétaires différentes entre CSS amenant une difficulté à harmoniser</li><li>• Adhésion plus sensible si certains CSS ne s'y retrouvent pas par trop de changements en même temps et trop peu collés à leur ancienne réalité</li><li>• Actuellement, les codes budgétaires ne sont pas assez précis et trop de pensées divergentes pour arrimer rapidement</li></ul>	
Mutualisation des appels d'offres pour les auditeurs (régional davantage que provincial)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Économies d'échelle</li><li>• Harmonisation des demandes</li><li>• Économies des ETC aux RM</li></ul>	Petits cabinets ne pourront pas suivre dans certaines régions	



## — COMMISSION PROFESSIONNELLE DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES

Initiative	Contexte/Notes	Impacts positifs	Impacts négatifs / Risques	Risques / Écueils généraux
Régionalisation de la gestion des dossiers employés	Incluant paie, antécédents judiciaires et comportements visés, diplôme, formation calcul d'échelons, ICARE etc.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Économie (environ 90\$ par vérification)</li><li>• Réduction de suivi administratif</li><li>• Gain de temps dans le processus de dotation, si la vérification a déjà été faite par un autre CSS les délais d'ouverture des dossiers sont plus rapides.</li><li>• Arrêter de dédoubler le travail entre CSS</li><li>• Rend les CSS moins fragilisés au niveau de l'expertise</li><li>• Uniformiser les calculs d'échelons</li><li>• Rend la mobilité entre CSS plus facile</li><li>• Gain de temps dans le processus de dotation</li><li>• Meilleur service auprès des candidats</li><li>• Empêche les employés de négocier leur évaluation d'échelons en comparant les offres des différents CSS</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nécessite du temps et de l'expertise pour uniformiser les pratiques</li><li>• Aspect juridique (la loi indique que chaque CSS doit faire la vérification des antécédents)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unique service RH pour une région, trop de pratiques différentes dans nos CSS, culture différente perte de proximité avec nos employés.</li><li>• Mutualisation du service de paie, difficulté d'arrimage des différentes pratiques, ententes locales encore différentes dans les différents CCS.</li></ul>
Mise en place d'un service régional d'enquête pour les plaintes de harcèlement psychologique et climat de travail		<ul style="list-style-type: none"><li>• Économie de temps</li><li>• Cesser de payer des firmes externes</li><li>• Uniformité des pratiques et impartialité</li><li>• Résolution plus rapide des problèmes</li><li>• Développement d'expertise</li><li>• Réduction des griefs</li></ul>	----	
Gestion des assurances collectives par l'assureur	Protocole d'entente avec Beneva pour que l'assureur s'occupe de la gestion administrative des protections d'assurances	<ul style="list-style-type: none"><li>• Moins de gestion administrative</li><li>• Moins d'intermédiaires</li><li>• Gestion plus rapide des admissibilités</li><li>• Partage du dossier plus facile entre CSS</li><li>• Moins d'erreurs à gérer au niveau de la paie (correction en lien avec les trop-perçus ou les oubli de facturation)</li><li>• Expert pour répondre aux employés</li><li>• Gain de temps dans nos équipes pour focuser sur d'autres processus</li></ul>	Il y pourrait y avoir des frais de gestion supplémentaire	



## — COMMISSION PROFESSIONNELLE DES SERVICES DES RESSOURCES MATÉRIELLES

Initiative	Contexte/Notes	Impacts positifs	Impacts négatifs / Risques
Service de la reprographie centralisé		<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacité excédentaire</li><li>• Plus de rentabilité</li><li>• Diminution de la gestion des équipements</li><li>• Gain d'espace</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investissement nécessaire en début de projet (selon le type de mutualisation)</li><li>• Perte de proximité avec la clientèle</li><li>• Logistique au niveau de la distribution (si incluse dans la mutualisation)</li></ul>
Bureau de projets pour l'ajout d'espace et les projets majeurs		<ul style="list-style-type: none"><li>• Amélioration de l'expertise</li><li>• Gain en efficacité et en efficience</li><li>• Grande connaissance des milieux et de la réalité des CSS</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perte de proximité avec les organisations</li><li>• Ajustements légaux requis en raison des obligations actuelles de transiger avec la SQI</li></ul>
Équipe de chargés de projets volante (partage de ressources)		<ul style="list-style-type: none"><li>• Gain en expertise</li><li>• Optimisation de l'utilisation des ressources</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opposition syndicale ?</li></ul>



## — COMMISSION PROFESSIONNELLE DES SERVICES DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL ET DES COMMUNICATIONS

Initiative	Contexte/Notes	Impacts positifs	Impacts négatifs / Risques
Créer un espace de type bibliothèque numérique partagée (tous les services)	<p>Pour les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Modèle de communication (ex. : mesure d'urgence, campagne d'inscription des élèves)</li><li>• Modèles juridiques (ex. : mises en demeure, fréquentation scolaire, parents difficiles)</li><li>• Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gain de temps</li><li>• Amélioration du processus</li><li>• Défragilisation</li><li>• Cohérence du réseau</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gouvernance</li><li>• Enjeu d'espace</li><li>• Gestion des accès</li><li>• Mise à jour des documents</li></ul>
Centraliser les services juridiques	<p>Les services juridiques suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vigie et veille légale / règlementaire et jurisprudence</li><li>• Analyse / Avis juridiques</li><li>• Litige</li></ul> <p>** Il est important de conserver les services conseils offerts à l'interne pour chaque CSS/CS. (approvisionnement)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gain monétaire / économie</li><li>• Rehaussement de l'expertise</li><li>• Maturité du réseau</li><li>• Amélioration des processus</li><li>• Cohérence organisationnelle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nécessite une adhésion UNANIME des CSS</li><li>• Nécessite la collaboration des partenaires externes du réseau</li><li>• Trouver ou créer une structure permettant de gérer cette initiative</li></ul>
Centraliser la création et les outils de communications nationaux (tant sur le plan visuel qu'écrit)	Ex. : Mesures d'urgence, cyberattaque, interdiction cellulaires, civisme, etc.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gain en temps</li><li>• Force et cohérence du message</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perte de la saveur locale et sentiment d'appartenance fragilisé</li><li>• Création de la structure opérationnelle</li></ul>



## — COMMISSION PROFESSIONNELLE DES SERVICES DU TRANSPORT SCOLAIRE

Initiative	Contexte/Notes	Impacts positifs	Impacts négatifs / Risques	Risques / Écueils généraux
Centraliser à un CSS le transport des élèves scolarisés dans une école à mandat régional (par le CSS où se trouve l'établissement)		<ul style="list-style-type: none"><li>• Maximiser les parcours</li><li>• Maximiser le nombre d'utilisateurs par véhicule</li><li>• Gain monétaire</li><li>• Gain organisationnel</li><li>• Connaissance approfondie du milieu</li><li>• Stabilité des communications</li><li>• Uniformité des pratiques</li><li>• Facilite le travail des directions d'école à mandat régional (traite avec seulement 1 CSS)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Financement non adapté</li><li>• ETC - dégager des ressources pour analyse post-changement</li><li>• Gestion des tempêtes (inter CSS)</li><li>• Contact entre transporteurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fusion complète sans droit de regard (revivre le chaos de la fusion des villes).</li><li>• Évaluer les impacts des changements de politiques déjà bien établies dans les différents milieux.</li></ul>
Partage des véhicules sous-utilisés entre CSS incluant les CS anglophones		<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimisation des véhicules</li><li>• Économies / partage des dépenses</li><li>• Accessibilité à l'autobus pour plus d'élèves</li><li>• Possible diminution des temps de parcours et optimisation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Politique de transport diverge entre CSS</li><li>• Partage des coûts</li><li>• Manque de flexibilité</li><li>• Crainte que cela devienne une demande ministérielle à grande échelle</li><li>• Financement des élèves</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
Outils de gestion technologique		<ul style="list-style-type: none"><li>• Efficience</li><li>• Aide à l'inexpérience</li><li>• Uniformité</li><li>• Reddition de compte</li><li>• Démarche commune, simplifiée, facilite les communications et la formation, développe l'expertise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ressource disponible pour formation</li><li>• Entrée des données pour être fonctionnel (gestion du changement)</li><li>• Enjeux de communication (parents/ transporteurs)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>



## — COMMISSION PROFESSIONNELLE DES SERVICES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Initiative	Contexte/Notes	Impacts positifs	Impacts négatifs / Risques
Initier des communautés de pratique d'expertise (métier/sujet) à niveau national	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de projet (métier)</li> <li>• Développement infra, logiciel (métier)</li> <li>• Sécurité (sujet)</li> <li>• Infonuagique (sujet)</li> <li>• Support à la clientèle (sujet)</li> <li>• Support applications GRICS dans les CSS</li> </ul> <p>Éviter des frais de formation externe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage des connaissances, amélioration continue, développement professionnel</li> <li>• Permet également d'identifier et de diffuser les meilleures pratiques, de soutenir l'innovation et de renforcer la collaboration entre les équipes, entre CSS</li> <li>• Crée un sentiment d'appartenance tout en valorisant l'intelligence collective</li> <li>• Évite la perte de temps à tenter de solutionner un problème seul, donne des pistes pour accélérer le développement, etc.</li> <li>• Aide à la montée en compétence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les individus identifiés (qui viendraient d'un CSS) pour les initier et les animer sont difficiles à trouver et possiblement à garder</li> <li>• Impact sur le temps de travail des personnes qui s'impliquent davantage</li> </ul>
Intégrer nos ressources développeurs, gestion projet, analystes d'affaires de différents CSS dans les initiatives actives de la GRICS	Ex. : projets applicatifs en développement, lien avec Espace API, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire bénéficier à l'ensemble du réseau les efforts de développement de chaque CSS</li> <li>• Permet à la GRICS de s'assurer de la gestion de la maintenance, dette technique, évolution, vision architecture une fois un produit déployé en V1</li> <li>• Permet de mettre les meilleures ressources sur les projets selon les compétences requises. Le pool de ressources nationales CSS nous permet d'avoir les meilleures expertises pour ce qu'il y a à faire.</li> <li>• Permet la rétention de ressources de haut niveau car nous leur donnons des projets <i>challengeants</i></li> <li>• Augmente la vitesse de la GRICS pour livrer des projets</li> <li>• Dans les CSS plus petits, les ressources n'ont souvent pas de vis-à-vis et cela les aiderait dans leur <i>onboarding</i>, adhésion, bonnes pratiques, alignement</li> <li>• On développe un produit minimum viable (MVP), mise en marché d'un 1<sup>er</sup> produit fonctionnel plus rapidement</li> <li>• On développe plus efficacement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La GRICS se positionne pour faire ses preuves afin de gérer ses ressources de façon structurante et pérenne en collaboration (elle doit continuer à se défaire de son ancienne réputation)</li> <li>• À considérer : le réseau sur le CA de la GRICS doit pouvoir influencer les priorités et pas le MÉQ...</li> <li>• À considérer : cela implique le télétravail des ressources si on a les meilleures ressources sur les projets qui peuvent venir de partout</li> <li>• Les tables CoDEV régionales pourraient avoir un sentiment de perte de contrôle, pertes de ressources... impact sur les projets régionaux si ressources redirigées... gestion de changement...</li> <li>• Impact sur les opérations terrain d'un CSS s'il a des ressources sur des projets nationaux... aussi priorité interne de la haute gestion ou perte de ressources d'un CSS peuvent impacter la collaboration de ressources sur des projets nationaux.</li> </ul>
Initier un appel d'offres national pour la sélection d'une plateforme commune à valeur nationale pilotée par MÉQ et/ou GRICS	Ex. : acquisition d'un outil inventaire à l'échelle nationale, un outil gestion vacances, absences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage d'expertise</li> <li>• Économie d'\$</li> <li>• Facilite l'extraction de la donnée</li> <li>• Simplicité administrative, facilité de reddition de comptes</li> <li>• Industrialisation des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les CSS devront s'adapter à la solution, résistance au changement à gérer.</li> <li>• Impacte les façons de faire et les produits déjà en place dans les CSS, pourrait devoir retirer du logiciel, ajuster des processus et c'est du temps...</li> <li>• Diminution potentielle de la qualité de service pour les CSS qui avaient des solutions plus avancées en place</li> </ul>

5600, boulevard des Galeries, bureau 610  
Québec (Québec) G2K 2H6

418 654-0014

[info@aqcs.ca](mailto:info@aqcs.ca)



*AQCS.CA*

