



PLAN STRATÉGIQUE

2018
2021

**PLAN
STRATÉGIQUE**

2018
2021

CETTE PUBLICATION A ÉTÉ RÉDIGÉE PAR :

Centre de services partagés du Québec
875, Grande Allée Est, 4^e 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

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

Couverture : Rolland Enviro 100 160M Couvert
Pages intérieures : Rolland Enviro 100 Texte 120M



DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018
Bibliothèque et Archives Canada, 2018

ISBN : 978-2-550-80546-5 (version imprimée)
ISBN : 978-2-550-80547-2 (PDF)

ISSN : 1918-4069 (version imprimée)
ISSN : 1918-4077 (PDF)

TABLE DES MATIÈRES

Mot du ministre	5
Mot de la présidente du conseil d'administration	7
Mot du président-directeur général	9
Mission, vision, valeurs	11
Contexte.....	13
Choix stratégiques.....	19
ENJEU 1 L'EXPÉRIENCE CLIENT.....	19
ENJEU 2 LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION	22
ENJEU 3 LE RAYONNEMENT DE L'ORGANISATION.....	24
ENJEU 4 LA MOBILISATION ET L'EXPERTISE	28
Résultats attendus	31
Tableau synoptique	34

MOT DU MINISTRE

Dans le contexte actuel où la bonne gestion des finances publiques constitue un enjeu de premier plan pour les gouvernements, les services partagés représentent un atout considérable qui permet d'optimiser le rendement et l'efficacité des organisations gouvernementales. Que ce soit en Europe, aux États-Unis ou ailleurs dans le monde, les organisations qui ont recours aux services partagés confirment que ces derniers ont fait leurs preuves et qu'ils font partie intégrante d'une gestion administrative performante et cohérente.

Au regard des avantages importants et concrets qui découlent des services partagés, je suis plus que jamais convaincu de leur pertinence et de leur apport stratégique au sein de l'appareil gouvernemental. À l'affût des avancées en technologies de l'information, le Centre de services partagés du Québec génère des économies importantes pour l'administration publique, notamment par le regroupement des acquisitions de biens et services et la gestion des grands réseaux de télécommunication gouvernementaux.

Au cours des trois prochaines années, j'ai demandé au président-directeur général du Centre d'instaurer une approche d'amélioration continue des services et de mettre en œuvre une culture de la transparence appuyée par une information de gestion de haut niveau. Plus que jamais, la performance du Centre se traduira de façon incontestable par une offre de services de qualité et à coûts avantageux pour la clientèle, en plus de générer des économies significatives pour l'administration publique.

La mise à profit des compétences et des connaissances du personnel et des partenaires du Centre, conjuguée à leur dévouement et à leur engagement, est la clé de voûte de la réalisation concrète de ce plan stratégique. C'est pourquoi je compte sur la contribution et l'appui de ces personnes afin de porter des projets d'envergure qui, j'en suis certain, auront des retombées significatives et positives sur l'État québécois.

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

Original signé

Pierre Arcand



MOT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Centre de services partagés du Québec en est maintenant à sa treizième année d'existence. Au fil des ans, le Centre a démontré sa capacité d'innover, de faire face aux défis qui se présentent et de satisfaire aux objectifs fixés.

Au cours des dernières années, des changements importants ont été faits afin de rationaliser et d'optimiser les services de soutien administratif offerts aux ministères et organismes. Toujours dans cette perspective d'amélioration continue, le Centre a élaboré son Plan stratégique 2018-2021.

Le Rapport indépendant sur l'application de la loi constitutive du Centre, déposé à l'Assemblée nationale en février 2018, indique que des actions doivent être entreprises pour que l'organisation demeure compétitive et performante et qu'elle centre ses activités sur sa mission.

Dans cette optique, au cours des trois prochaines années, le Centre veillera notamment à bonifier son approche de la relation avec la clientèle, à implanter une gestion axée sur l'amélioration continue, à mettre en valeur ses réalisations et à se positionner en tant qu'employeur attrayant et mobilisateur.

Ces orientations qui seront mises en œuvre au cours de la période 2018-2021 rendront encore davantage évident le fait que les services partagés constituent un levier important dans l'exercice d'une gestion rigoureuse et responsable des finances publiques québécoises.

Il va sans dire que ces changements sont ambitieux et qu'ils présentent de multiples défis. En profitant de l'expertise reconnue de son personnel et en misant sur une collaboration soutenue avec ses partenaires, le Centre parviendra cependant à les concrétiser avec brio.

Les membres du conseil d'administration assurent au comité de direction et au personnel du Centre leur entière collaboration dans la réalisation du Plan stratégique 2018-2021.

La présidente du conseil d'administration,

Original signé

Guyline Rioux



MOT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

C'est avec enthousiasme et fierté que je vous présente le Plan stratégique 2018-2021 du Centre de services partagés du Québec. La mise en œuvre de ce plan ambitieux est en lien direct avec le mandat qui m'a été confié. Elle permettra de matérialiser la vision que le Centre s'est donnée, qui consiste à devenir le partenaire incontournable en matière de services partagés au cours des prochaines années.

Ainsi, tout en reflétant clairement les orientations stratégiques qui ont été priorisées et qui tiennent compte des changements et des tendances à venir, ce plan s'inscrit dans la continuité du Plan de transformation organisationnelle 2015-2018. Par ailleurs, il se veut une réponse aux enjeux soulevés par la clientèle et notre personnel lors des consultations tenues dans le cadre de son élaboration, et il donne suite aux recommandations publiées dans le Rapport indépendant sur l'application de la loi constitutive du Centre.



Essentiellement, quatre enjeux prioritaires, pour lesquels le Centre va déployer des stratégies organisationnelles, ont été déterminés, soit : l'expérience client, la performance de l'organisation et son rayonnement ainsi que la mobilisation et l'expertise des ressources humaines.

Le plan stratégique contribuera également à l'atteinte de priorités gouvernementales, notamment celles contenues dans la Stratégie gouvernementale en technologies de l'information et la Stratégie numérique du Québec, de même que dans la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020.

Je suis conscient de l'ampleur des défis qui attendent le Centre, mais je demeure convaincu que les efforts consentis par l'ensemble des membres de l'organisation permettront de les relever afin d'optimiser la gestion des ressources de l'État dans une perspective durable et profitable.

En terminant, je tiens à souligner la contribution importante de ceux et celles qui ont participé à l'élaboration de ce plan stratégique et qui prendront part à sa réalisation. J'ai donc le plaisir de vous inviter à prendre connaissance de cet outil organisationnel qu'est le Plan stratégique 2018-2021.

Le président-directeur général,

Original signé

Jacques Caron

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 à leurs besoins. 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.

VISION

L'élaboration du Plan stratégique 2018-2021 a été l'occasion d'une réflexion sur l'avenir de l'organisation. Le Centre aspire à :

Devenir le partenaire incontournable en services partagés, reconnu pour son approche client et pour les gains que procurent son expertise, sa performance et sa capacité d'innovation.

VALEURS

Le Centre appuie ses actions sur les cinq valeurs organisationnelles suivantes¹.

Sens du service	Répondre aux besoins de la clientèle tout en mettant à sa disposition des services de qualité constitue la raison d'être du Centre. Le sens du service s'appuie sur la connaissance du client et de ses besoins, sur l'accueil et le traitement de ses demandes avec ouverture et célérité ainsi que sur la mise à sa disposition de solutions de qualité.
Performance	C'est grâce aux résultats qu'il obtient que le Centre établit sa crédibilité et qu'il est reconnu comme une référence gouvernementale en matière de services partagés. Des services de qualité à valeur ajoutée, offerts à des coûts compétitifs, et un service à la clientèle de première catégorie représentent autant de conditions qui permettent d'asseoir sa réputation et de la faire grandir.
Collaboration	La collaboration entre les unités administratives et les personnes constitue le moteur de la culture organisationnelle du Centre. Elle se traduit par la mise à contribution volontaire et systématique de ceux et celles qui, dans l'organisation, peuvent concourir à la création de valeur ajoutée.
Expertise	Le Centre tire sa très grande force de ses ressources humaines : des femmes et des hommes professionnels, dévoués à la tâche et convaincus de l'importance des services partagés. Son personnel constitue un bassin d'expertise en services administratifs qui ne se trouve nulle part ailleurs dans l'appareil public québécois.
Éthique et intégrité	Le Centre est un important donneur d'ouvrage qui est appelé à agir dans des univers complexes où les décisions peuvent être contestées. L'exemplarité des comportements de son personnel est fondamentale au maintien de la relation de confiance établie avec les clients et les fournisseurs. Voilà pourquoi les plus hauts standards en matière d'éthique et d'intégrité doivent être la norme.

¹ Il est possible de consulter la version intégrale de l'[Énoncé de valeurs](#) du Centre sur son site Web.

CONTEXTE

TENDANCES EN MATIÈRE DE SERVICES PARTAGÉS

Le modèle de centre de services partagés (CSP) est relativement jeune. Développé par l'entreprise privée, il est de plus en plus adopté par le secteur public afin de rendre les organisations plus performantes. L'établissement d'un CSP implique la redistribution des rôles et des activités ainsi que l'harmonisation des pratiques. Les fonctions traditionnelles de soutien composent généralement l'offre de services des CSP : les ressources financières, les ressources humaines, les technologies de l'information et l'approvisionnement.

Les tendances présentées sont liées aux choix stratégiques du Centre pour la période 2018-2021.

La relation avec la clientèle

Dans le cas des CSP, auxquels l'adhésion est volontaire, les principaux motifs de cette adhésion des clients sont les coûts moins élevés, l'expertise et la plus grande qualité des services offerts. À l'inverse, les motifs pour se retirer d'un CSP sont le manque de réactivité, la faible qualité et l'insuffisance du soutien à distance².

Une étude de KPMG (2016)³ décrit les caractéristiques d'un CSP parvenu à maturité selon dix dimensions. En ce qui concerne le modèle de relations avec la clientèle, ces caractéristiques sont notamment : l'image de marque globale bien définie (coût, qualité, leadership, compétences, innovation, connaissance, valeur, incidence); le suivi d'indicateurs clés de rendement, qui sont communiqués aux clients; la priorité accordée à la création de valeur pour les clients; et la transparence du lien entre les niveaux de prix et les niveaux de services.

L'approche client constitue donc une préoccupation majeure pour les CSP. Elle implique la gestion organisationnelle de l'expérience client, la gouvernance axée sur la collaboration et la satisfaction de la clientèle.

L'APPROCHE CLIENT
CONSTITUE UNE
PRÉOCCUPATION
MAJEURE POUR
LES CSP.

2 DELOITTE. *2017 Global Shared Services Survey*, mars 2017, 53 p.

3 KPMG. *Jurisdictional Scan Report*, novembre 2016, 49 p.

La performance organisationnelle

Les principaux facteurs considérés par les CSP dans leur prise de décision à l'égard de la stratégie et des investissements en matière de services partagés sont l'efficacité et la valeur ajoutée⁴. Dans les CSP matures, l'amélioration de la performance organisationnelle passe par le déploiement de processus standardisés et intégrés et leur amélioration continue. Une gestion du changement qui favorise l'adhésion à l'évolution de l'organisation contribue à une meilleure productivité, tout comme la mise en application d'un modèle de gestion des talents pour attirer, retenir et mobiliser les employés⁵.

La détermination d'indicateurs de rendement et l'évaluation régulière de la prestation de services permettent de mesurer les résultats des efforts entrepris. Ces mesures nécessitent des données fiables et une technologie à jour. L'aspect technologique joue également un rôle crucial pour la mise en commun de l'information de gestion détenue par l'organisation. De plus, la technologie est indispensable à l'extraction de données, à la production de rapports et au bon suivi des activités de l'organisation, et donc à l'évaluation de sa performance. L'investissement dans les infrastructures technologiques s'avère donc indispensable à un CSP efficace et efficient⁶.

Au cours des dix prochaines années, les priorités stratégiques des CSP porteront sur l'amélioration continue, le développement des capacités d'analyse et l'augmentation du niveau d'automatisation⁷.

4 DELOITTE. *op. cit.*

5 KPMG. *op. cit.*

6 *Ibid.*

7 DELOITTE. *2015 Global Shared Services survey: Survey results for Public sector*, mars 2015, 58 p.

CONTEXTE GOUVERNEMENTAL

Les technologies de l'information (TI)

La Stratégie gouvernementale en TI - Rénover l'État par les technologies de l'information, lancée en juin 2015, « propose une vision d'ensemble des technologies de l'information afin de revoir et de renforcer la gouvernance, de gérer plus efficacement les talents, d'adopter de meilleures pratiques et de rapprocher l'État des citoyens »⁸. Elle vise à faire des TI un véritable levier de transformation et d'innovation de l'État. À cet effet, elle interpelle directement le Centre par l'application de plusieurs mesures. Il suffit de penser au cadre de référence concernant les services obligatoires et au regroupement des centres de traitement informatique (mesure 16), à la mise en service du courtier en infonuagique (mesure 18) et à la création d'espaces d'interaction entre les entreprises et le gouvernement comme la vitrine technologique inversée (mesure 22).

L'adoption, en décembre 2017, de la Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (2017, chapitre 28) concrétise également la stratégie gouvernementale en TI, plus précisément son premier axe qui vise à revoir et à renforcer la gouvernance et la gestion des projets dans le domaine des technologies de l'information.

Le gouvernement québécois a entamé en décembre 2017 le déploiement de la Stratégie numérique du Québec. Articulée autour de sept orientations stratégiques, elle vise à implanter une véritable culture numérique dans la société. La contribution du Centre à ce projet de renouvellement sera de soutenir les ministères et organismes dans la transformation de leur prestation de services selon les orientations de la stratégie.

LA CONTRIBUTION
DU CENTRE À LA STRATÉGIE
NUMÉRIQUE SERA DE
SOUTENIR LES MINISTÈRES
ET ORGANISMES DANS LA
TRANSFORMATION DE LEUR
PRESTATION DE SERVICES.

La gestion contractuelle

Dans un contexte gouvernemental de transparence, d'intégrité et de responsabilisation accrues, la gestion contractuelle se doit d'être exemplaire. À cet effet, la Loi favorisant la surveillance des contrats des organismes publics et instituant l'Autorité des marchés publics (2017, chapitre 27) a été adoptée et sanctionnée en décembre 2017. À titre de grand donneur d'ouvrage de la fonction publique, le Centre sera particulièrement interpellé par l'entrée en vigueur de cette loi.

8 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. « Stratégie gouvernementale en TI : Rénover l'État par les technologies de l'information – Le ministre Laitão présente un bilan positif de la première année de mise en oeuvre », *Fil d'information de Portail Québec*, [En ligne], 22 juin 2016. [\[http://www.fil-information.gouv.qc.ca/Pages/Article.aspx?idArticle=2406228211&lang=fr\]](http://www.fil-information.gouv.qc.ca/Pages/Article.aspx?idArticle=2406228211&lang=fr).

Le développement durable

Tel qu'énoncé dans la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020, le gouvernement du Québec veut intégrer davantage les principes du développement durable à ses activités. Le Centre est ainsi appelé à s'affirmer comme chef de file en matière d'acquisitions écoresponsables.

Un exercice de prise en considération des principes du développement durable a permis d'établir les liens entre les 16 principes énoncés dans la Loi sur le développement durable (chapitre D-8.1.1) et les choix stratégiques du présent plan. Ceux-ci répondent particulièrement aux principes d'internalisation des coûts, d'accès au savoir, de prévention, de production et de consommation écoresponsables ainsi qu'à celui d'efficacité économique.

La gestion des ressources humaines et financières

En appui aux responsabilités des ministères et organismes découlant du cadre législatif, réglementaire et stratégique de la fonction publique, le Centre est un acteur de premier plan en matière de prestation de services administratifs. Il a notamment joué un rôle central dans le déploiement de plusieurs éléments de la Stratégie en gestion des ressources humaines 2012-2017 dans les domaines de la dotation et de la gestion de l'expertise et des compétences. Il sera appelé dans l'avenir à contribuer à la simplification des processus administratifs et à jouer un rôle accru en soutien au perfectionnement des talents et compétences de la fonction publique québécoise.

CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Comme le prévoit la Loi sur le Centre de services partagés du Québec (chapitre C-8.1.1), l'application de celle-ci doit faire l'objet d'un rapport indépendant tous les cinq ans. C'est au regard de cette exigence que le Centre a mandaté la firme externe BDO Canada afin qu'elle évalue si sa loi constitutive est appliquée de façon adéquate. Ce rapport, intitulé *Rapport indépendant sur l'application de la loi constitutive du Centre de services partagés du Québec* (ci-après rapport indépendant), a été remis au Centre en octobre 2017. Il a été déposé le 6 février 2018 à l'Assemblée nationale.

Le rapport indépendant dresse plusieurs constats sur le Centre, notamment en ce qui a trait à son offre de services, aux occasions qu'il pourrait saisir, à ses relations avec la clientèle et à son cadre de gouvernance. Il présente également un bilan préliminaire du plan de transformation organisationnelle qui a servi de planification stratégique pour les années 2015 à 2018 en plus de formuler des recommandations qui ont permis d'établir un diagnostic et qui sont à la base du présent plan stratégique.

En ce qui concerne la performance du Centre, il appert que celui-ci gagnerait à mieux définir et à diffuser des normes en matière de qualité des services. En outre, une évaluation régulière de la satisfaction de la clientèle permettrait à l'organisation d'ajuster ses priorités stratégiques afin de répondre aux attentes et aux besoins toujours grandissants de ses clients.

**LE CENTRE CRÉE UNE
VALEUR AJOUTÉE CERTAINE
AU SEIN DE L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE ET CONSTITUE
UN ATOUT INDÉNIABLE DANS
L'ADMINISTRATION DES
FINANCES DU QUÉBEC.**

Le rapport indépendant le confirme : le Centre crée une valeur ajoutée certaine au sein de l'administration publique et, de fait, il constitue un atout indéniable dans l'administration des finances du Québec. Néanmoins, le Centre pourrait mieux communiquer et démontrer la valeur ajoutée qu'il produit en augmentant le nombre de services pour lesquels le calcul des économies générées est réalisé. Pour maintenir cette valeur ajoutée, le rapport indépendant recommande également au Centre d'instaurer une véritable culture de l'amélioration continue.

Les travaux réalisés dans le cadre du Plan de transformation organisationnelle 2015-2018 ont permis de doter l'organisation de bases solides qui lui permettent de mieux remplir sa mission, notamment en recentrant son offre de services. Des avancées importantes ont été réalisées dans la majorité des projets et elles positionnent favorablement le Centre pour l'avenir. Cependant, les résultats souhaités n'ont pas encore tous été obtenus.

Le rapport indépendant mentionne également le taux de roulement du personnel, plus élevé que dans l'ensemble de la fonction publique, et un certain chevauchement des fonctions administratives. À cet égard, des améliorations doivent également être apportées.

La consultation des parties prenantes

L'exercice de planification stratégique a donné lieu à un diagnostic qui repose en grande partie sur la contribution des différentes parties prenantes. Les membres du personnel ont été consultés par l'entremise d'un sondage sur la mobilisation ainsi que dans le cadre d'ateliers de consultation.

Quant aux ministères et organismes clients, en plus de leur participation récurrente aux travaux des comités clientèle, ils ont été sondés dans le contexte de la préparation du rapport indépendant. Ils ont également eu l'occasion de se prononcer sur les priorités d'action du présent plan stratégique.

Au regard de ces constats et afin de donner suite aux recommandations du rapport indépendant, le Centre positionnera ses priorités d'action autour de **quatre enjeux** :

1

L'EXPÉRIENCE CLIENT

2

LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

3

LE RAYONNEMENT DE L'ORGANISATION

4

LA MOBILISATION ET L'EXPERTISE
DES RESSOURCES HUMAINES

CHOIX STRATÉGIQUES

ENJEU > L'EXPÉRIENCE CLIENT

Le Plan de transformation organisationnelle 2015-2018 a été l'occasion d'améliorer la relation avec la clientèle, notamment par la mise sur pied de comités clientèle et la diffusion d'une nouvelle politique de gestion des plaintes.

Le Centre doit continuer sur cette voie en ce qui a trait, notamment, au déploiement de la vision cible en matière de gestion de sa relation avec la clientèle.

Orientation 1

Bonifier l'approche de la relation avec la clientèle

Dans le cadre des différentes consultations réalisées auprès de la clientèle du Centre, celle-ci a fait état d'une culture de service à renforcer au sein de l'organisation. Bien que cette clientèle puisse compter sur du personnel dévoué et que plusieurs travaux aient été entrepris pour la mise en place d'une approche organisationnelle de la relation avec la clientèle, des efforts doivent encore être déployés en ce sens. Pour ce faire, le Centre établira les mécanismes qui lui permettront de développer une meilleure connaissance des organisations clientes et de prendre en considération les particularités de ces dernières dans sa prestation de services. L'organisation souhaite ainsi acquérir une sensibilité plus grande à l'égard des besoins et des obligations de ses clients.

AXE D'INTERVENTION : LA PRESTATION DE SERVICES

Dans le contexte du Plan de transformation organisationnelle 2015-2018, le Centre a procédé à une analyse rigoureuse de ses services afin de proposer des changements qui permettront de recentrer son offre sur les services à forte valeur ajoutée. Plusieurs efforts visant à améliorer l'efficacité et l'efficience des services maintenus ont également été déployés ou ils le seront au cours des prochaines années. De plus, le Centre entend poursuivre ces efforts avec la mise en œuvre d'une approche organisationnelle d'évaluation et d'amélioration de ses services, laquelle portera notamment sur les coûts, la rentabilité, l'atteinte des niveaux de services, la satisfaction des clients et le potentiel de développement des affaires. Un plan d'amélioration de chacun des services évalués en découlera.

Au cours de la période 2018-2021, le Centre procédera à l'évaluation de 30 de ses services, lesquels ont été priorisés sur la base de critères tels que les revenus générés, le nombre de clients et la rentabilité.

L'amélioration de sa prestation de services est une préoccupation de premier ordre pour le Centre. L'instauration d'une approche d'amélioration des services s'appuiera notamment sur la définition des niveaux de services, la mesure de leur atteinte et sur une reddition de comptes auprès de la clientèle. Les niveaux de services portent principalement sur les délais, la disponibilité et la conformité aux standards. Formulés sous forme d'engagement ou d'objectif, ils sont publiés au catalogue de services du Centre. Actuellement, ce sont 62 % des 74 services du Centre qui sont dotés de niveaux de services.

La tournée du PDG ainsi que les rencontres des comités clientèle qu'il préside font partie des moyens que l'organisation favorisera afin d'instaurer une véritable culture du service. Cette proximité avec les clients permettra au Centre de développer une connaissance plus fine de leurs particularités et de leur contexte d'opération et d'en tenir compte dans la prestation des services.

Les résultats d'un sondage visant à évaluer la satisfaction de la clientèle du Centre, réalisé à la fin de 2017-2018, permettront d'établir une cible pour 2020-2021 dont l'atteinte sera mesurée par un autre sondage.

OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR	CIBLE
1.1 Évaluer les services d'affaires en continu	Proportion des services d'affaires priorités qui ont été évalués	65 % au 31 mars 2019 80 % au 31 mars 2020 100 % au 31 mars 2021
1.2 Améliorer la prestation de services	Proportion de services d'affaires dotés de niveaux de services (valeur de départ : 62 %)	66 % au 31 mars 2019 82 % au 31 mars 2020 100 % au 31 mars 2021
	Nombre de rencontres tenues par le PDG avec la clientèle annuellement	20 en 2018-2019 25 en 2019-2020 30 en 2020-2021
	Taux de satisfaction de la clientèle (valeur de départ mesurée par sondage)	Cible pour 2020-2021 à définir

AXE D'INTERVENTION : L'INFORMATION DE GESTION

Au cours des différentes consultations menées auprès de la clientèle, il a été fait mention de l'importance de l'information de gestion. Dans le cadre du présent plan, le Centre fournira aux ministères et organismes une information de gestion améliorée par l'entremise d'annexes aux ententes de services, d'une part, et de relevés de services, d'autre part. Les annexes comprendront l'information relative aux services fournis telle que les volumes, la tarification et les niveaux de services. En ce qui concerne les relevés de services, ils contiendront l'information de gestion adaptée relative à l'expérience client. Cette information sera graduellement bonifiée pendant la durée d'application du plan.

OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR	CIBLE
1.3 Fournir à la clientèle une information de gestion améliorée	Proportion des MO dont l'entente de services partagés dispose d'annexes	100 % au 31 mars 2021
	Proportion de MO disposant d'un relevé de services	100 % au 31 mars 2021

ENJEU

LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

Tel qu'indiqué dans son énoncé de valeurs, la performance du Centre s'impose comme le facteur incontournable pour consolider et accroître son positionnement au sein de l'appareil public québécois. Cette performance doit se traduire par une offre de services de qualité et à coûts avantageux pour la clientèle en plus de générer des économies significatives pour l'administration publique, ce qui nécessite une gestion optimale de ses ressources.

Orientation 2

Implanter une gestion axée sur l'amélioration continue

L'implantation d'une gestion axée sur l'amélioration continue implique l'introduction de changements graduels axés sur l'accroissement de l'efficience.

AXE D'INTERVENTION : LES PROCESSUS ET LES PROJETS

Le renforcement de la gouvernance des projets et la mise en application de pratiques favorisant l'agilité organisationnelle s'inscrivent dans une gestion axée sur l'amélioration continue.

La gouvernance des projets

Le Centre gère annuellement une multitude de projets en ressources informationnelles. Afin d'optimiser la valeur générée par ses investissements dans ces projets, le Centre doit disposer d'une structure de gouvernance des projets organisationnels qui établit des balises et des règles claires pour la planification, le suivi et la reddition de comptes relative aux sommes consacrées à ce domaine d'intervention.

Au cours de la première année de mise en œuvre du plan, les travaux d'implantation de la gouvernance des projets seront réalisés. Ceux-ci impliquent notamment l'établissement d'un bureau de projet organisationnel et le développement de son offre de services, l'élaboration et la diffusion d'un cadre de gestion de projets intégrant les principes de gestion de portefeuille, de gestion des risques et de gestion des bénéficiaires ainsi que la formation des intervenants.

L'agilité organisationnelle

Le Centre compte mettre en œuvre des pratiques qui favoriseront l'allègement de ses processus administratifs internes qui soutiennent le service à la clientèle. À cet égard, une stratégie permettant de déterminer les processus à optimiser en priorité sera élaborée au cours de la première année d'application du plan stratégique. Le Centre rendra compte de la mise en œuvre de cette stratégie en faisant état des processus qui ont effectivement fait l'objet d'une optimisation.

Dans le secteur du développement des systèmes informatiques, l'allégement des façons de faire passera par l'implantation de la méthodologie Agile. Au cours de la première année d'application du plan, des efforts seront accordés à l'élaboration de guides et d'outils visant à faciliter l'application de la méthodologie par les responsables des projets.

OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR	CIBLE
2.1 Renforcer la gouvernance des projets organisationnels	Adoption du cadre organisationnel de gestion de projets	31 mars 2019
	Taux d'application du cadre organisationnel de gestion de projets	60 % au 31 mars 2020 100 % au 31 mars 2021
2.2 Accroître l'agilité organisationnelle	Nombre de processus internes optimisés	4 au 31 mars 2019 10 au 31 mars 2020 16 au 31 mars 2021
	Taux d'application de la méthodologie Agile	20 % au 31 mars 2020 50 % au 31 mars 2021

AXE D'INTERVENTION : LES OUTILS ET LES SYSTÈMES

Les outils et systèmes d'une organisation sont des leviers essentiels à sa performance. Ceux-ci sont au cœur de la prestation de services à la clientèle. À cet égard, le Centre doit investir de façon significative dans ses actifs applicatifs afin d'en garantir le bon état de santé.

À l'instar des infrastructures du Centre pour lesquelles l'application de plans de désuétude a permis d'assurer le bon état de santé, un exercice d'évaluation similaire pour les actifs applicatifs du Centre a été réalisé. Il a pris en considération la criticité du processus d'affaires concerné, sa désuétude technologique et fonctionnelle ainsi que les risques qu'il peut présenter en matière de sécurité. À partir des résultats obtenus, le Centre établira une stratégie d'évolution des actifs applicatifs tenant compte des meilleures pratiques du marché. Au 31 mars 2021, 70 % des actifs applicatifs auront un état de santé jugé satisfaisant.

OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR	CIBLE
2.3 Garantir le bon état de santé des actifs applicatifs du Centre	Dépôt d'une stratégie	31 mars 2019
	Taux d'actifs applicatifs en bon état de santé (valeur de départ : 65 %)	67 % au 31 mars 2020 70 % au 31 mars 2021

ENJEU**LE RAYONNEMENT DE L'ORGANISATION**

La notoriété et la crédibilité du Centre revêtent une grande importance en raison de leur incidence sur ses clients et de l'envergure des actifs et des contrats publics qu'il gère. Le fait qu'il soit avantageusement connu par la communauté gouvernementale contribue à l'adhésion des ministères et organismes à son offre de services.

Le rayonnement du Centre repose en grande partie sur l'amélioration de sa performance et de la qualité de ses relations avec sa clientèle. Cependant, il dépend également des moyens employés pour mettre en valeur ses réalisations, son expertise et son intégrité.

Orientation 3**Mettre en valeur les réalisations du Centre****AXE D'INTERVENTION : LA PROMOTION DU CENTRE**

Le Centre doit améliorer ses pratiques afin de mieux communiquer la valeur ajoutée de ses services à la communauté gouvernementale. Cette communication doit considérer les économies gouvernementales ainsi que les gains non quantifiables que ses services procurent, tels que ceux liés à la sécurité de l'information et au maintien de l'expertise.

Le Centre a permis de générer des économies de 121,7 M\$ en 2015-2016 et de 129,7 M\$ en 2016-2017.

En ce qui concerne les économies gouvernementales, le rapport indépendant mentionnait que le Centre doit augmenter le nombre de services pour lesquels le calcul est réalisé et qu'il doit avoir recours à des estimations lorsque ce calcul n'est pas possible. Les économies gouvernementales sont actuellement estimées pour 14 % des services offerts par le Centre.

Le cadre méthodologique utilisé par le Centre prend en considération trois types d'économies : les gains d'efficience, les regroupements d'achats et le réemploi ou le partage d'un actif. Les services pour lesquels les économies gouvernementales sont actuellement estimées sont principalement liés aux regroupements d'achats. Au

cours des trois prochaines années, les travaux effectués seront plus complexes et porteront principalement sur les gains d'efficience et le réemploi ou le partage d'actifs.

Les services pour lesquels le potentiel d'économie est marginal ne sont pas visés par ces travaux. Ces services génèrent des bénéfices qui sont davantage d'ordre qualitatif. C'est dans cette optique qu'au 31 mars 2021 les économies gouvernementales seront estimées pour 50 % des services offerts par le Centre, ce qui apparaît optimal compte tenu des efforts à y investir.

Au cours des prochaines années, le Centre élaborera un plan de communication. Ce plan présentera les différents moyens qui lui permettront de mieux communiquer la valeur ajoutée de ses services à l'ensemble de la communauté gouvernementale.

La perception de la clientèle quant à la valeur ajoutée des services offerts par le Centre sera évaluée par l'intermédiaire du sondage sur la satisfaction de la clientèle. L'amélioration de cette perception sera ensuite vérifiée par un second sondage.

La promotion du Centre passera également par sa plus grande contribution à la mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020. Le Centre est en effet un acteur important à cet égard. C'est pourquoi il doit viser l'adoption de pratiques exemplaires et aider les ministères et organismes à atteindre leurs objectifs en cette matière. Pendant la durée d'application du Plan stratégique 2018-2021, le Centre entend intégrer davantage la prise en considération des principes du développement durable dans ses projets structurants. Il compte également bonifier les aspects écoresponsables de son offre de services et en faire la promotion auprès de l'administration publique.

OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR	CIBLE
3.1 Promouvoir la valeur ajoutée des services du Centre	Proportion de services dont les économies gouvernementales sont estimées (valeur de départ : 14 %)	20 % au 31 mars 2019 35 % au 31 mars 2020 50 % au 31 mars 2021
	Proportion de la clientèle qui perçoit positivement la valeur ajoutée des services du Centre (valeur de départ mesurée par sondage)	Augmentation de 5 points de pourcentage en 2020-2021
3.2 Accroître la contribution du Centre à la Stratégie gouvernementale de développement durable	Taux d'application des principes de développement durable dans les projets d'envergure	60 % au 31 mars 2020 100 % au 31 mars 2021
	Proportion de biens et de services écoresponsables acquis par le Centre et par la clientèle	Par le Centre : Augmentation de 1 point de pourcentage en 2018-2019 Augmentation de 2 points de pourcentage en 2019-2020 Augmentation de 2 points de pourcentage en 2020-2021 Par la clientèle : Cible à établir en 2019-2020 pour 2020-2021

AXE D'INTERVENTION : **L'ÉTHIQUE ET L'INTÉGRITÉ**

Étant donné l'importance de la valeur des biens et des services qu'il acquiert, le Centre doit viser à respecter les plus hauts standards d'intégrité et d'éthique en matière d'acquisition et de gestion contractuelle.

Le Centre vient au deuxième rang des ministères et organismes de l'administration publique en ce qui a trait à la valeur des contrats octroyés en 2016-2017. Ces contrats, d'une valeur totale de 807 M\$, représentaient près de 624 M\$ en approvisionnement, un peu plus de 169 M\$ en services et près de 14 M\$ en travaux de construction⁹.

Plusieurs travaux ont déjà été réalisés en ce sens dans le cadre du Plan de transformation organisationnelle 2015-2018. Le Centre s'est notamment doté d'un processus de référence en gestion contractuelle qui s'applique aux contrats d'approvisionnement et de services supérieurs aux seuils des appels d'offres publics. Ce processus, implanté dans le cadre de Passeport Entreprises et utilisable par l'ensemble de la communauté gouvernementale, propose les meilleures pratiques recensées auprès d'organismes publics du Québec et d'ailleurs. Il vise à soutenir les gestionnaires et à guider les intervenants concernés à toutes les étapes du processus de gestion contractuelle, de la définition du besoin à la fermeture du contrat.

Au cours de l'application du présent plan, le Centre poursuivra l'implantation des meilleures pratiques en s'inspirant de celles préconisées dans la norme ISO 37001 – Système de management anti-corruption. Il poursuivra également le développement d'une culture de l'éthique et de l'intégrité par la réalisation d'activités visant à sensibiliser le personnel et les gestionnaires. En 2017-2018, un sondage auprès des membres du personnel a permis d'évaluer dans quelle mesure ces derniers avaient été touchés par les messages organisationnels portant sur l'éthique. Deux autres sondages seront réalisés pendant la période couverte par le plan afin de mesurer l'évolution de cette appropriation.

⁹ QUÉBEC. SECÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Statistiques sur les contrats des organismes publics 2016-2017*, février 2018, 92 p.

OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR	CIBLE
3.3. Poursuivre le développement d'une culture de l'éthique et de l'intégrité	Dépôt d'un plan d'action découlant du diagnostic basé sur la Norme ISO 37001 – Système de management anti-corruption	31 mars 2019
	Pourcentage d'activités réalisées	À partir de 2019-2020 : 100 % des actions prévues au plan d'action réalisées, annuellement
	Taux d'appropriation, par le personnel, des questions liées à l'éthique (valeur de départ : 75 %)	78 % en 2019-2020 80 % en 2020-2021

ENJEU

LA MOBILISATION ET L'EXPERTISE DES RESSOURCES HUMAINES

La contribution du personnel est déterminante dans la prestation de services publics de qualité. Il importe donc d'assurer un environnement de travail qui favorise la mobilisation des membres du personnel ainsi que le développement et la mise à contribution de leurs compétences. De plus, pour offrir une expertise de pointe dans les domaines liés à sa mission, le Centre se doit d'attirer des ressources humaines compétentes.

Orientation 4

Positionner le Centre comme un employeur attrayant et mobilisateur

AXE D'INTERVENTION : LA MOBILISATION DES PERSONNES

La mobilisation des personnes constitue l'un des facteurs les plus déterminants de la performance¹⁰ et elle s'inscrit dans le courant de la gestion axée sur les résultats qui découle de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01). La mobilisation, généralement associée à la synergie et à la coopération, vise à optimiser l'équilibre entre la santé des personnes, soit le bien-être individuel et collectif, et la santé organisationnelle qui fait référence à la performance et à l'efficacité¹¹.

Un sondage portant sur la mobilisation a été administré aux membres du personnel du Centre en mai 2017. Bien que les résultats obtenus soient globalement satisfaisants, il en ressort plusieurs éléments à améliorer afin d'offrir un milieu de travail véritablement mobilisateur. Les résultats obtenus vont guider les actions qui seront entreprises à cet égard au cours des trois prochaines années.

Ainsi, des améliorations seront apportées à l'environnement physique ainsi qu'à la communication et à la collaboration entre les équipes. Pour bonifier ces derniers aspects, le Centre envisage de suivre plusieurs pistes d'action proposées par le personnel, dont l'application de nouvelles méthodes collaboratives reconnues.

Par ailleurs, d'autres moyens visent à améliorer plus largement la mobilisation des équipes. Le Centre a ainsi entrepris les travaux pour l'obtention de la certification Entreprise en santé découlant de la norme BNQ 9700-800 Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail. En appliquant différentes mesures visant à mobiliser son personnel, le Centre souhaite agir sur sa rétention et sa fidélisation. Il mise également sur l'obtention de la certification Entreprise en santé pour accroître son attractivité en tant qu'employeur.

10 QUÉBEC. SECÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, novembre 2013, 37 p.

11 QUÉBEC. SECÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *La mobilisation organisationnelle : Cadre de référence*, mai 2015, 37 p.

OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR	CIBLE
4.1 Offrir un milieu de travail mobilisateur	Obtention de la certification Entreprise en santé	31 mars 2021
	Taux de mobilisation du personnel (valeur de départ : 71 %)	74 % en 2019-2020 78 % en 2020-2021
4.2 Fidéliser le personnel	Taux de départ volontaire (valeur de départ : 15,2 %)	14,0 % en 2018-2019 12,5 % en 2019-2020 11,5 % en 2020-2021 ¹²

AXE D'INTERVENTION : LE DÉVELOPPEMENT DE L'EXPERTISE

Pour les employés, un des principaux facteurs de mobilisation est le maintien et l'évolution de leur expertise. Pour les organisations, la réponse à cette préoccupation passe par les stratégies de perfectionnement des compétences. Au cours des prochaines années, le Centre intensifiera le développement des connaissances, des habiletés et du savoir-être de son personnel en conformité avec les exigences et les objectifs de l'organisation.

Une grande importance sera accordée au perfectionnement de la compétence clé « Orientation vers la clientèle ». Un parcours de formation portant sur le service à la clientèle sera déployé dans l'organisation, prioritairement auprès des employés qui sont en contact direct avec les clients. Ce parcours de formation met l'accent sur la détermination des besoins des clients et la capacité d'adaptation de l'organisation à ces derniers. En outre, le Centre accordera une importance toute particulière au développement des compétences liées au leadership de ses gestionnaires. Agents mobilisateurs de premier plan, ces derniers peuvent amener les employés à se rassembler et à se surpasser dans leur contribution aux objectifs de l'organisation.

OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR	CIBLE
4.3 Intensifier le développement des compétences des employés	Nombre moyen de jours de formation, par employé (valeur de départ : 1,1 jour)	2,5 jours par employé en 2018-2019 3,0 jours par employé en 2019-2020 3,5 jours par employé en 2020-2021
	Proportion d'employés qui ont suivi la formation sur l'orientation vers la clientèle	30 % en 2018-2019 60 % en 2019-2020 90 % en 2020-2021

12 La cible a été établie en fonction du taux de départ volontaire moyen de la fonction publique pour l'année 2016-2017.



RÉSULTATS ATTENDUS

À l'échéance de son Plan stratégique 2018-2021, le Centre pourra dresser le bilan suivant.

UNE EXPÉRIENCE CLIENT AMÉLIORÉE :

100 % des services d'affaires dotés de niveaux de services;

Une plus grande proximité avec la clientèle;

100 % des ministères et organismes disposant d'un relevé de services;

90 % des employés auront suivi la formation sur l'orientation vers la clientèle.

UNE VALEUR AJOUTÉE DÉMONTRÉE :

Économies gouvernementales estimées pour **50 %** des services;

Une contribution accrue à la Stratégie gouvernementale de développement durable par :

Une plus grande proportion de biens et de services écoresponsables acquis par le Centre et par la clientèle;

La prise en considération des principes de développement durable dans **100 %** des projets d'envergure.

UNE PERFORMANCE ACCRUE :

Une gouvernance des projets renforcée;

Une plus grande agilité organisationnelle :

Processus internes optimisés;

Méthodologie Agile appliquée à **50 %** des projets en RI.

UN MILIEU DE TRAVAIL ATTRAYANT ET MOBILISATEUR AVEC :

L'obtention de la certification Entreprise en santé;

Un taux de mobilisation du personnel de **78 %**.





MISSION

Fournir ou 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

VISION

Devenir le partenaire incontournable en services partagés, reconnu pour son approche client et pour les gains que procurent son expertise, sa performance et sa capacité d'innovation

TABLEAU SYNOPTIQUE

ENJEU	L'EXPÉRIENCE CLIENT		LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION	
ORIENTATION	1. Bonifier l'approche de la relation avec la clientèle		2. Implanter une gestion axée sur l'amélioration continue	
AXE	LA PRESTATION DE SERVICES	L'INFORMATION DE GESTION	LES PROJETS ET LES PROCESSUS	LES OUTILS ET LES SYSTÈMES
OBJECTIF, INDICATEUR et CIBLE	<p>1.1. Évaluer les services d'affaires en continu</p> <p>Proportion des services d'affaires priorités qui ont été évalués</p> <ul style="list-style-type: none"> 65 % au 31 mars 2019 80 % au 31 mars 2020 100 % au 31 mars 2021 <p>1.2. Améliorer la prestation de services</p> <p>Proportion de services d'affaires dotés de niveaux de services (valeur de départ : 62 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> 66 % au 31 mars 2019 82 % au 31 mars 2020 100 % au 31 mars 2021 <p>Nombre de rencontres tenues par le PDG avec la clientèle annuellement</p> <ul style="list-style-type: none"> 20 en 2018-2019 25 en 2019-2020 30 en 2020-2021 <p>Taux de satisfaction de la clientèle (valeur de départ mesurée par sondage)</p> <ul style="list-style-type: none"> Cible pour 2020-2021 à définir 	<p>1.3. Fournir à la clientèle une information de gestion améliorée</p> <p>Proportion des MO dont l'entente de services partagés dispose d'annexes</p> <ul style="list-style-type: none"> 100 % au 31 mars 2021 <p>Proportion de MO disposant d'un relevé de services</p> <ul style="list-style-type: none"> 100 % au 31 mars 2021 	<p>2.1. Renforcer la gouvernance des projets organisationnels</p> <p>Adoption du cadre organisationnel de gestion de projets</p> <ul style="list-style-type: none"> 31 mars 2019 <p>Taux d'application du cadre organisationnel de gestion de projets</p> <ul style="list-style-type: none"> 60 % au 31 mars 2020 100 % au 31 mars 2021 <p>2.2. Accroître l'agilité organisationnelle</p> <p>Nombre de processus internes optimisés</p> <ul style="list-style-type: none"> 4 au 31 mars 2019 10 au 31 mars 2020 16 au 31 mars 2021 <p>Taux d'application de la méthodologie Agile</p> <ul style="list-style-type: none"> 20 % au 31 mars 2020 50 % au 31 mars 2021 	<p>2.3. Garantir le bon état de santé des actifs applicatifs du Centre</p> <p>Dépôt d'une stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> 31 mars 2019 <p>Taux d'actifs applicatifs en bon état de santé (valeur de départ : 65 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> 67 % au 31 mars 2020 70 % au 31 mars 2021

LE RAYONNEMENT DE L'ORGANISATION

3. Mettre en valeur les réalisations du Centre

LA PROMOTION DU CENTRE

3.1. Promouvoir la valeur ajoutée des services du Centre

Proportion de services dont les économies gouvernementales sont estimées (valeur de départ : 14 %)

- 20 % au 31 mars 2019
- 35 % au 31 mars 2020
- 50 % au 31 mars 2021

Proportion de la clientèle percevant positivement la valeur ajoutée des services du Centre (valeur de départ mesurée par sondage)

- Augmentation de 5 points de pourcentage en 2020-2021

3.2. Accroître la contribution du Centre à la Stratégie gouvernementale de développement durable

Taux d'application des principes de développement durable dans les projets d'envergure

- 60 % en 2019-2020
- 100 % en 2020-2021

Proportion de biens et de services écoresponsables acquis par le Centre et par la clientèle

Par le Centre :

- Augmentation de 1 point de pourcentage en 2018-2019
- Augmentation de 2 points de pourcentage en 2019-2020
- Augmentation de 2 points de pourcentage en 2020-2021

Par la clientèle :

- Cible à établir en 2019-2020 pour 2020-2021

L'ÉTHIQUE ET L'INTÉGRITÉ

3.3. Poursuivre le développement d'une culture d'éthique et d'intégrité

Dépôt d'un plan d'action découlant du diagnostic basé sur la Norme ISO 37001 – système de management anti-corruption

- 31 mars 2019

Pourcentage d'activités réalisées

- À partir de 2019-2020 : 100 % des actions prévues au plan d'action réalisées, annuellement

Taux d'appropriation, par le personnel, des questions liées à l'éthique (valeur de départ : 75 %)

- 78 % en 2019-2020
- 80 % en 2020-2021

LA MOBILISATION ET L'EXPERTISE DES RESSOURCES HUMAINES

4. Positionner le Centre comme un employeur attrayant et mobilisateur

LA MOBILISATION DES PERSONNES

4.1. Offrir un milieu de travail mobilisateur

Obtention de la certification Entreprise en santé

- 31 mars 2021

Taux de mobilisation du personnel (valeur de départ : 71 %)

- 74 % en 2019-2020
- 78 % en 2020-2021

4.2. Fidéliser le personnel

Taux de départ volontaire (valeur de départ : 15,2 %)

- 14,0 % en 2018-2019
- 12,5 % en 2019-2020
- 11,5 % en 2020-2021

LE DÉVELOPPEMENT DE L'EXPERTISE

4.3. Intensifier le développement des compétences des employés

Nombre de jours moyen de formation, par employé (valeur de départ : 1,1 jour)

- 2,5 jours en 2018-2019
- 3,0 jours en 2019-2020
- 3,5 jours en 2020-2021

Proportion d'employés ayant suivi la formation sur l'orientation vers la clientèle

- 30 % en 2018-2019
- 60 % en 2019-2020
- 90 % en 2020-2021



PLAN STRATÉGIQUE