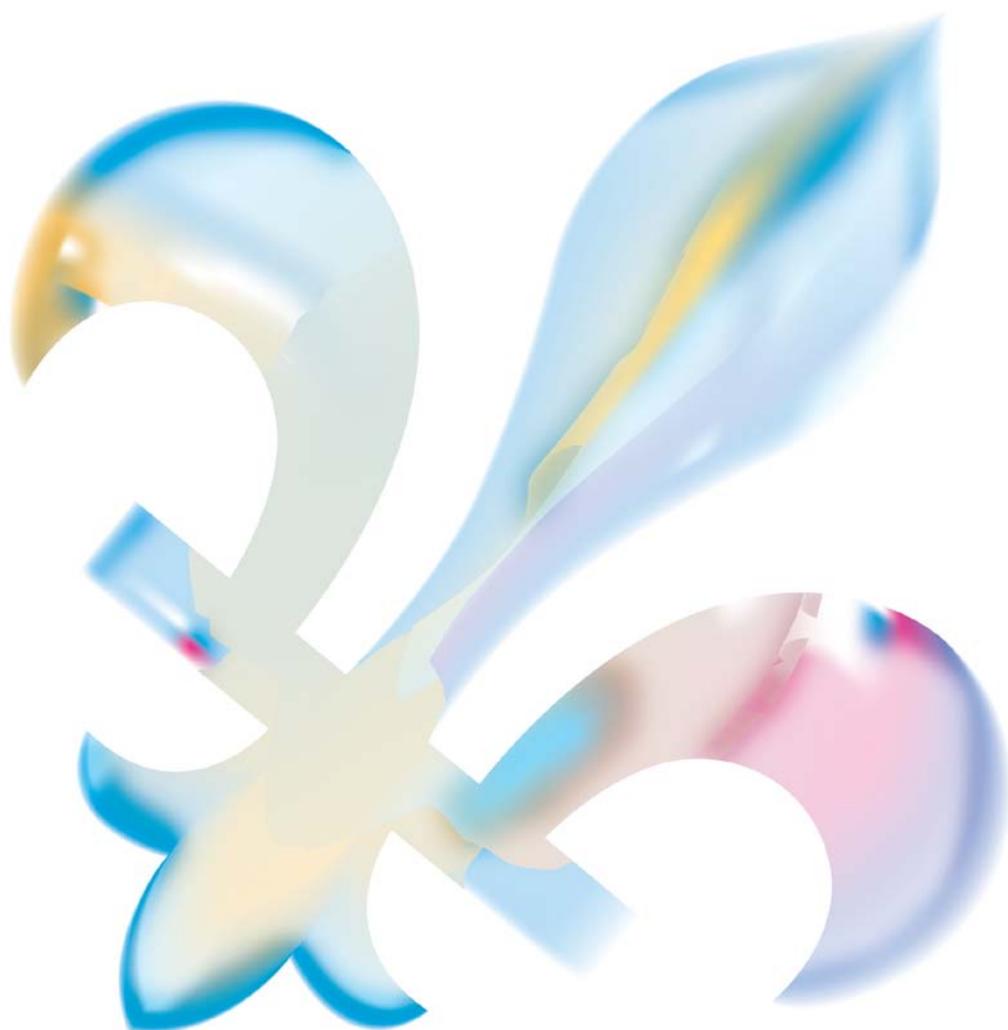


# Plan stratégique

2 0 0 8 - 2 0 1 1



## TABLE DES MATIÈRES

Mot du président.....	3
Mission .....	4
Vision .....	5
Contexte et enjeux.....	6
 <b>LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</b>	
Orientation 1 .....	7
Orientation 2.....	8
Orientation 3.....	10
 <b>TABLEAU SYNOPTIQUE .....</b>	 12

## MOT DU PRÉSIDENT

J'ai le plaisir de vous présenter le nouveau plan stratégique du Conseil des services essentiels. Le principal mandat de notre organisme est de s'assurer que la population, même en situation de conflit entre un employeur et un syndicat, ait le droit de recevoir des services publics. C'est pourquoi notre organisme poursuit la réalisation de sa mission avec doigté et savoir-faire.

Ce plan stratégique 2008-2011 s'inscrit donc dans la continuité des plans précédents qui consistent principalement à s'assurer de l'efficacité et de la rapidité de ses interventions pour le bénéfice de la population.

L'acquiescement de tout le personnel du Conseil des services essentiels à ce plan stratégique<sup>1</sup> est un gage de réussite à son application qui vise à offrir des services de qualité à nos clientèles.

Le président-directeur général,

(S)

Edmund Tobin, avocat

<sup>1</sup> Le 12 juin 2008, lors d'une réunion, tout le personnel adoptait le plan stratégique.

## MISSION

*Protéger le public en veillant à ce que des services essentiels suffisants soient maintenus lors de grèves légales et en lui assurant les services auxquels il a droit à l'occasion d'actions illégales.*

Le Conseil des services essentiels, institué en 1982, est un tribunal administratif disposant de pouvoirs quasi judiciaires qui relève du ministre du Travail.

Le Conseil veille à ce que le public **continue de bénéficier des services jugés essentiels** lorsque des salariés exercent leur droit de grève dans certains services publics, dans des établissements du réseau de la santé et des services sociaux, au sein de la fonction publique ou auprès du ministère de la Justice (les substituts du procureur général).

Il exerce des **pouvoirs de redressement** lorsque les services essentiels ne sont pas rendus lors d'une grève légale. De plus, ses pouvoirs lui permettent d'intervenir, de sa propre initiative ou à la demande d'une personne intéressée, lors de tout arrêt de travail, ralentissement d'activités ou autres actions concertées qui portent préjudice ou sont vraisemblablement susceptibles de porter préjudice à un service auquel le public a droit. Le Conseil peut imposer des mesures de réparation visant à offrir une compensation aux utilisateurs d'un service auquel il a été porté préjudice.

Le Conseil agit auprès des parties patronales et syndicales en leur fournissant l'information nécessaire sur leurs obligations. Il se fait également un devoir de tenir le public informé de son rôle et du déroulement de ses interventions.

## VISION

*La rigueur, la compétence et la rapidité de ses interventions en font un organisme modèle et de référence en matière de services essentiels.*

La question de la détermination et du maintien de services considérés comme essentiels, lors d'une grève légale, se situe au point de jonction de certains droits reliés au travail, comme le droit d'association, le droit à la négociation collective et le droit de grève, et certains autres droits individuels ou collectifs, tel le droit à la santé et à la sécurité. En dehors d'une grève légale, la population a le droit de recevoir les services qui lui sont habituellement fournis même si un conflit éclate entre un employeur et un syndicat. Tous ces droits font partie des valeurs démocratiques défendues par la société québécoise.

L'intervention du Conseil fait en sorte qu'au fil des ans, il est devenu un organisme de référence pour de nombreux pays notamment, la France, la Belgique, l'Italie et l'Afrique du Sud. Certains de ces pays se sont inspirés de la législation québécoise pour mettre en place des dispositions visant le maintien de services essentiels communément appelés « service minimum ». D'autres pays ont délégué des représentants qui sont venus sur place pour étudier le système québécois. Le Conseil souhaite conserver ce rôle d'influence.

Dans l'exercice de sa compétence le Conseil :

- Agit avec rigueur et compétence dans le respect de sa mission et des lois s'y rattachant;
- Responsabilise et sensibilise les employeurs et les syndicats lors de conflits afin de trouver des solutions viables dans le respect des différents droits, notamment par la voie de la médiation;
- Bonifie sa stratégie de communication en vue d'une diffusion plus large d'information utile aux clientèles du Conseil, aux usagers d'un service et à la population;
- S'adapte à l'évolution de la notion de services essentiels ;
- Maintient une organisation souple, polyvalente et compétente dans le but d'assurer un service rapide au bénéfice de la population;
- Développe son expertise au plan international;
- Contribue à la réalisation des priorités d'action gouvernementale.

## CONTEXTE

*Éléments de contexte dans lequel l'organisme évolue.*

Le Conseil doit s'adapter à différents éléments touchant les relations du travail qui influent sur ses actions et son champ de compétence.

### CONTEXTE EXTERNE

- l'imprévisibilité et la simultanéité des conflits.
- le volume de dossiers en services essentiels lors des négociations dans le réseau de la santé et des services sociaux et la fonction publique.
- l'évolution législative touchant le Conseil.

### CONTEXTE INTERNE

- la nécessité d'être prêt à intervenir en tout temps pour protéger la population implique la disponibilité du personnel et des membres pour agir avec célérité.
- la maîtrise des services à rendre à ses clientèles provenant de secteurs d'activités différents.
- l'importance de bénéficier des ressources humaines nécessaires à la réalisation de son mandat.

## ENJEUX

1. Compte tenu que l'organisation est confrontée à l'imprévisibilité et la simultanéité des conflits, il est important d'assurer l'efficacité du Conseil aux moments critiques. La rapidité avec laquelle il intervient par l'entremise de son service de médiation ou la tenue d'une audience publique ainsi que par sa diligence à rendre des décisions motivées, représentent un défi constant.
2. L'amélioration des outils de communication et du contenu de l'information permet une diffusion adéquate et complète de toute l'information qui doit être présentée aux différentes clientèles, et ce, en conformité avec les lois ou règlements régissant la diffusion de l'information.
3. La nature des interventions du Conseil requiert que les processus de travail demeurent performants afin de maintenir un taux de satisfaction élevé de ses clientèles.

# LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

## ENJEU 1 LE MAINTIEN DE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL AUX MOMENTS CRITIQUES

### ORIENTATION 1 ASSURER LA RAPIDITÉ ET LA QUALITÉ DES INTERVENTIONS

Le Conseil est soucieux de la qualité des services offerts aux représentants des employeurs et des syndicats dans la résolution de conflits concernant le maintien des services essentiels ou dans le but de trouver des solutions lorsque la population est privée de services auxquels elle a droit. Il l'est également à l'égard des usagers d'un service visé par un conflit et se fait un devoir de tenir la population informée.

#### AXE D'INTERVENTION → PRATIQUES EFFICACES

La rapidité d'intervention du Conseil constitue l'une de ses forces et celle-ci est appréciée de ses clientèles. Il entend donc continuer en ce sens afin d'en faire bénéficier la population.

OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE
1.1 Maintenir le délai de décisions en redressement en moins de 48 heures à la suite d'un engagement des parties ou d'une audience.	1.1 Taux de décisions émises dans ce délai.
1.2 Maintenir le délai de diffusion sur le site Internet des informations en moins de 4 heures.	1.2A Taux de diffusion des décisions dans ce délai. 1.2B Taux de diffusion des communiqués de presse, relatifs aux décisions en redressement, dans ce délai.
1.3 Assurer une réponse, en moins de 18 heures, lors des jours ouvrables, aux demandes reçues par courriel.	1.3 Taux de réponses émises dans ce délai.

## LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

### ENJEU 2 →

L'INFORMATION ET LA SENSIBILISATION DES CLIENTÈLES ET DU PUBLIC

### ORIENTATION 2 →

ACCROÎTRE LA DIFFUSION DE L'INFORMATION

Les outils technologiques permettent un accès rapide de l'information. L'amélioration du contenu de l'information disponible permettra à nos clientèles ainsi qu'au public d'être bien informés des obligations de la loi ainsi que des dossiers qui suscitent l'attention du Conseil.

### AXE D'INTERVENTION →

SERVICES EN LIGNE

L'accroissement de la diffusion de l'information reliée aux diverses étapes de travail touchant l'exercice de la compétence du Conseil, permettra aux parties issues de différents secteurs d'activité ainsi qu'au public d'être mieux informés en ce qui concerne les services essentiels lors de grève légale ainsi que l'exercice des pouvoirs de redressement.

OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE
2.1 D'ici juin 2009, développer le site Internet afin qu'il réponde mieux aux besoins de nos clientèles.	2.1 Mise en place du nouveau site.
2.2 D'ici décembre 2009, informer nos clientèles des nouveaux contenus développés sur le site à leur intention.	2.2 Taux de consultation du site.
2.3 D'ici 2011, faciliter la recherche jurisprudentielle par l'entremise d'un système de diffusion.	2.3 État d'avancement de mise en place du nouveau système.

**AXE D'INTERVENTION →****INFORMATION AUPRÈS DES CLIENTÈLES SPÉCIFIQUES**

Les domaines dans lesquels le Conseil exerce sa compétence sont en mouvement et les nouveaux interlocuteurs des parties patronale et syndicale doivent être sensibilisés à la mission du Conseil selon leur secteur d'activité.

<b>OBJECTIFS</b>	<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE</b>
<b>2.4 D'ici juin 2009, mettre en place des mécanismes permettant d'informer les clientèles sur la mission du Conseil.</b>	<b>2.4 Nombre et nature des clientèles rejointes grâce à la stratégie de communication.</b>
<b>2.5 D'ici avril 2010, sensibiliser et informer nos clientèles du réseau de la santé et des services sociaux sur leurs obligations en regard de la négociation des services essentiels.</b>	<b>2.5 Nombre et nature des clients rejoints.</b>

## LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

### ENJEU 3 →

### UNE ORGANISATION PERFORMANTE

### ORIENTATION 3 →

### PRATIQUER UNE GESTION PROACTIVE ET INTÉGRÉE DES RESSOURCES

Le Conseil doit s'assurer que le personnel a en main toute l'information, à jour, nécessaire à une prise de décision précise et rapide. La coordination des interventions de chacune des équipes de travail est un des éléments importants en terme de processus de travail, principalement lorsque la situation requiert des actions dans de courts délais.

### AXE D'INTERVENTION →

### GESTION PRÉVISIONNELLE

Le Conseil mise sur la polyvalence de son personnel et facilite l'utilisation efficace d'outils de travail. Pour ce faire, il incite son personnel à maîtriser les nouvelles façons de faire dont les technologies nécessaires aux opérations efficaces du Conseil.

OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE
<b>3.1 D'ici 2011, s'assurer que les employés ont bénéficié de formation assurant un haut niveau de compétence.</b>	<b>3.1A</b> Élaboration d'une politique d'accueil incluant la formation du personnel et la mettre à jour annuellement. <b>3.1B</b> Nombre d'employés ayant participé à des formations.
<b>3.2 D'ici 2011, assurer la relève par l'entremise de transfert d'expertise.</b>	<b>3.2A</b> Nombre d'employés ayant participé à des activités de transfert d'expertise. <b>3.2B</b> Mise à jour annuelle du plan de main-d'œuvre faisant état des ressources et besoins du Conseil.

**AXE D'INTERVENTION →****GESTION INFORMATIONNELLE**

L'amélioration des outils et stratégies informationnels de l'organisation en vue d'assurer une meilleure compréhension des processus internes de travail.

<b>OBJECTIFS</b>	<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE</b>
<b>3.3 D'ici décembre 2009, mettre en place des mécanismes efficaces de gestion informationnelle.</b>	<b>3.3A Élaboration d'un calendrier de conservation modifié ainsi que son approbation par Bibliothèque et archives nationales du Québec.</b> <b>3.3B Élaboration et suivi d'un rapport diagnostic permettant l'amélioration de la circulation de l'information entre les différents services du Conseil.</b>

## PLAN STRATÉGIQUE 2008-2011

### TABLEAU SYNOPTIQUE

<b>MISSION</b>	Protéger le public en veillant à ce que des services essentiels suffisants soient maintenus lors de grèves légales et en lui assurant les services auxquels il a droit à l'occasion d'actions illégales.
<b>VISION</b>	La rigueur, la compétence et la rapidité de ses interventions en font un organisme modèle et de référence en matière de services essentiels.
<b>ENJEUX</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le maintien de l'efficacité du Conseil aux moments critiques</li> <li>2. L'information et la sensibilisation des clientèles et du public</li> <li>3. Une organisation performante</li> </ol>
<b>ORIENTATIONS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assurer la rapidité et la qualité des interventions</li> <li>2. Accroître la diffusion de l'information</li> <li>3. Pratiquer une gestion proactive et intégrée des ressources</li> </ol>
<b>AXES D'INTERVENTION</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pratiques efficaces</li> <li>2A. Services en ligne</li> <li>2B. Information auprès des clientèles spécifique</li> <li>3A. Gestion prévisionnelle</li> <li>3B. Gestion informationnelle</li> </ol>

## PLAN STRATÉGIQUE 2008-2011

### TABLEAU SYNOPTIQUE

OBJECTIFS DE RÉSULTATS		INDICATEURS DE PERFORMANCE	
1.1	Maintenir le délai de décisions en redressement en moins de 48 heures à la suite d'un engagement des parties ou d'une audience.	1.1	Taux de décisions émises dans ce délai.
1.2	Maintenir le délai de diffusion sur le site Internet des informations en moins de 4 heures.	1.2A	Taux de diffusion des décisions dans ce délai.
		1.2B	Taux de diffusion des communiqués de presse, relatifs aux décisions en redressement, dans ce délai.
1.3	Assurer une réponse, en moins de 18 heures, lors des jours ouvrables, aux demandes reçues par courriel.	1.3	Taux de réponses émises dans ce délai.
2.1	D'ici juin 2009, développer le site Internet afin qu'il réponde mieux aux besoins de nos clientèles.	2.1	Mise en place du nouveau site.
2.2	D'ici décembre 2009, informer nos clientèles des nouveaux contenus développés sur le site à leur intention.	2.2	Taux de consultation du site.
2.3	D'ici 2011, faciliter la recherche jurisprudentielle par l'entremise d'un système de diffusion.	2.3	État d'avancement de mise en place du nouveau système.
2.4	D'ici juin 2009, mettre en place des mécanismes permettant d'informer les clientèles sur la mission du Conseil.	2.4	Nombre et nature des clientèles rejointes grâce à la stratégie de communication.
2.5	D'ici avril 2010, sensibiliser et informer nos clientèles du réseau de la santé et des services sociaux sur leurs obligations en regard de la négociation des services essentiels.	2.5	Nombre et nature des clients rejoints.
3.1	D'ici 2011, s'assurer que les employés ont bénéficié de formation assurant un haut niveau de compétence.	3.1A	Élaboration d'une politique d'accueil incluant la formation du personnel et la mettre à jour annuellement.
		3.1B	Nombre d'employés ayant participé à des formations.
3.2	D'ici 2011, assurer la relève par l'entremise de transfert d'expertise.	3.2A	Nombre d'employés ayant participé a des activités de transfert d'expertise.
		3.2B	Mise à jour annuelle du plan de main-d'œuvre faisant état des ressources et besoins du Conseil.
3.3	D'ici décembre 2009, mettre en place des mécanismes efficaces de gestion informationnelle.	3.3A	Élaboration d'un calendrier de conservation modifié ainsi que son approbation par Bibliothèque et archives nationales du Québec.
		3.3B	Élaboration et suivi d'un rapport diagnostic permettant l'amélioration de la circulation de l'information entre les différents services du Conseil.