

PLAN STRATÉGIQUE 2012-2015



SENS DU SERVICE

COOPÉRATION



ESPRIT
D'ENTREPRISE

ALLIÉ DE CHOIX

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013
Bibliothèque et Archives Canada, 2013

ISBN 978-2-550-66875-6 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-66876-3 (PDF)

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

© Gouvernement du Québec — 2013

TABLE DES MATIÈRES

LE MOT DES PRÉSIDENTS	2
<hr/>	
LE CENTRE EN BREF	3
<hr/>	
LES SERVICES OFFERTS, LES RESSOURCES, LES CLIENTÈLES	4
<hr/>	
CONTEXTE	6
<hr/>	
ENJEU 1 : UNE ADHÉSION ACCRUE À L'OFFRE DE SERVICES AFIN D'AMÉLIORER LA PERFORMANCE ADMINISTRATIVE DE L'ÉTAT	9
<hr/>	
ENJEU 2 : UNE ORGANISATION PERFORMANTE GRÂCE À L'EXPERTISE ET À L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL	12
<hr/>	
ANNEXE I	14
<hr/>	
ANNEXE II	15
<hr/>	



LE MOT DES PRÉSIDENTS



C'est avec enthousiasme que nous vous présentons le plan stratégique 2012-2015 du Centre de services partagés du Québec, soit le deuxième depuis sa création en 2005.

Ce plan guidera nos actions pour les trois prochaines années. Il s'articule autour de deux enjeux : une adhésion accrue à l'offre de services afin d'améliorer la performance administrative de l'État et une organisation performante grâce à l'expertise et à l'engagement du personnel.

Ainsi, pour accomplir pleinement sa mission, le Centre s'est donné comme priorités d'assurer des services pertinents répondant aux besoins de la clientèle, de consolider les stratégies d'affaires en vue d'améliorer la satisfaction de la clientèle et d'assurer la disponibilité d'un personnel compétent et des mécanismes de gestion adéquats.

Ensemble, nous ferons en sorte qu'à terme, le Centre devienne un allié de choix de l'administration publique en matière de services partagés, et ce, grâce à l'engagement, à la compétence et au dévouement des gens qui y travaillent.



La présidente du conseil d'administration,

Carole Imbeault



Le président-directeur général,

Jean-Marie Lévesque



LE CENTRE EN BREF

MISSION

Le Centre de services partagés du Québec (ci-après 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, le Centre vise notamment à rationaliser et à optimiser les services de soutien administratif aux organismes tout en s'assurant de leur qualité et de leur adéquation aux besoins des organismes. Il privilégie également le développement d'une expertise interne en matière de services administratifs.

Le Centre a également pour mission de fournir, dans le cadre de missions gouvernementales, des services de nolisement d'aéronefs et des services aériens, notamment pour le transport sanitaire, le combat des feux de forêt, la surveillance du territoire et le transport de passagers.

VISION

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

Le Centre est résolu à devenir un allié de choix de l'administration publique et à jouer un rôle de premier plan en matière de services partagés. Pour y parvenir, le Centre misera sur son personnel compétent et mobilisé, sur son savoir-faire, sur la pertinence et la valeur ajoutée de son offre de services et sur la qualité de sa prestation de services.

VALEURS

Sens du service, esprit d'entreprise et coopération

Le Centre appuie son action sur des valeurs, dont les plus fondamentales sont spécifiées dans la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise : la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect.

En tant qu'allié de confiance de l'administration publique, le Centre pratique une gestion rigoureuse et transparente. En conséquence, il a mis en avant un certain nombre de valeurs organisationnelles qui donnent des repères à son personnel et visent à le mobiliser. Ces valeurs positionnent, également, le Centre à l'égard de ses clients :

- **Le sens du service** : avoir le souci de fournir une réponse optimale aux besoins évolutifs des clients.
- **L'esprit d'entreprise** : avoir la capacité de contribuer de manière proactive et créative à la réussite du Centre et de ses clients.
- **La coopération** : avoir la volonté de mettre en commun les compétences et les ressources requises pour produire ensemble une valeur ajoutée pour ses clients.

LES SERVICES OFFERTS, LES RESSOURCES, LES CLIENTÈLES

Le Centre offre une gamme très diversifiée de services. Il emploie plus de 2 000 personnes et traite avec des centaines de clients issus principalement des organismes publics, mais aussi des établissements du réseau de la santé et des services sociaux et de l'éducation, des municipalités et de la population. Pour 2012-2013, les revenus budgétés du Centre s'élèvent à 709,5 M\$.

LES SERVICES OFFERTS PAR DOMAINES D'AFFAIRES

REVENUS BUDGÉTÉS 2012-2013

Ressources informationnelles

- Technologies de l'information : Entretien et réparation d'équipement bureautique / Entretien et amélioration des systèmes et des infrastructures / Exploitation d'infrastructures / Projets de développement d'infrastructures et de systèmes / Soutien aux utilisateurs / Planification et soutien de la gestion des TI / Télécommunication multimédia
- Réseau intégré de télécommunication multimédia (RITM)
- Réseau national intégré de radiocommunication (RENIR)
- Télécommunications et téléphonie cellulaire

390,0 M\$

SAGIR (Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources)

- Exploitation de SAGIR SGR1 (système comptable, volet dépenses et acquisitions) / Services d'opérations financières et matérielles en soutien à SAGIR
- Développement de SAGIR SGR2 (gestion des ressources humaines — dossier employé) et de SGR3 (dotation en ligne)

97,7 M\$

LES SERVICES OFFERTS, LES RESSOURCES, LES CLIENTÈLES

LES SERVICES OFFERTS PAR DOMAINES D'AFFAIRES

REVENUS BUDGÉTÉS
2012-2013

Acquisitions

- Acquisition de biens et de services et achats regroupés
 - Organisation de comités de sélection
 - Répertoires de fournisseurs de biens et de services
 - Services-conseils et accompagnement pour la rédaction d'appels d'offres et de contrats
- 26,6 M\$

Ressources matérielles

- Aménagement des espaces et soutien aux occupants
 - Conservation des documents
 - Distribution documentaire, courrier et transport
 - Gestion et disposition des biens
 - Gestion intégrée des documents
 - Impression et numérisation
- 39,8 M\$

Moyens de communication

- Communication Web
 - Conception graphique, édition et commercialisation
 - Gestion des droits d'auteur
 - Gestion d'événements
 - Publicité, relations publiques, recherche et évaluation
 - Révision linguistique, correction d'épreuves et traduction / Services de bibliothèque
- 56,4 M\$

Ressources humaines

- Accès aux services en région
 - Gestion de la rémunération et des avantages sociaux et conseil à la retraite
 - Développement des compétences
 - Opérations gouvernementales de dotation
 - Programme d'aide aux employés
 - Services-conseils en gestion des ressources humaines
- 39,0 M\$

Service aérien gouvernemental

- Évacuations aéromédicales
 - Lutte contre les incendies de forêt
 - Recherche et sauvetage de personnes
 - Transport des équipes ministérielles
- 60,0 M\$

CONTEXTE, TENDANCES ET ENJEUX EN MATIÈRE DE SERVICES PARTAGÉS

Au cours des 20 dernières années, le contexte mondial a connu une évolution accélérée sur les plans économique, social et démographique, évolution porteuse de nombreuses possibilités et d'enjeux majeurs. Les gouvernements de partout dans le monde sont interpellés par ces changements. Ils doivent revoir leurs politiques, adapter leurs programmes et se préoccuper de nouveaux champs d'intérêt, tout en composant avec des ressources de plus en plus limitées. Plusieurs administrations publiques ont choisi de recourir à la mise en place de services partagés pour favoriser l'atteinte de nouvelles cibles d'efficacité, par l'optimisation des processus d'affaires et l'élimination des chevauchements.

Les services partagés au Québec

Le Québec n'échappe pas aux tendances mondiales décrites précédemment. Il doit faire face à de nombreux défis, notamment :

- une dette publique importante;
- une évolution démographique qui met une pression considérable sur l'augmentation des coûts sociaux et de santé;
- un renouvellement important de la main-d'œuvre en raison des nombreux départs à la retraite avec le risque de perte d'expertise qui en découle.

C'est dans ce contexte que le gouvernement a mis le Centre en place en 2005. L'un des objectifs visés était d'intégrer les principaux services administratifs d'envergure gouvernementale pour permettre l'accès à ces services à tous les ministères et organismes, pour standardiser les façons de faire et ainsi dégager les marges de manœuvre financières nécessaires à l'État pour augmenter sa capacité d'offrir des services directs à la population.

CONTEXTE GOUVERNEMENTAL – LE DOMAINE DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Des efforts importants sont consentis par le gouvernement pour renforcer la gouvernance et les pratiques de gestion, notamment dans le domaine des ressources informationnelles¹. Les technologies de l'information et des communications offrent un fort potentiel de gains de productivité, et le gouvernement entend en tirer profit en les utilisant comme levier de transformation. Il cherche à mettre fin aux chevauchements en regroupant les ressources informationnelles et en optimisant la gestion de l'expertise et du savoir-faire pour accroître la performance administrative de l'État et obtenir, à terme, des économies substantielles.

La Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics, adoptée en décembre 2010 et actualisée en mars 2012, interpelle directement le Centre. Par ailleurs, le Centre s'est vu confier la responsabilité de la mise en œuvre du Plan d'optimisation des infrastructures en ressources informationnelles². Ainsi, le Centre continuera à jouer un rôle important dans ce secteur d'activité au cours des prochaines années, tant par la mise en commun de ressources que par le développement de l'expertise gouvernementale. En 2012-2013, les activités liées aux ressources informationnelles représenteront plus de 50 % du volume d'affaires du Centre.

¹ L'adoption de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (chapitre G-1.03) en juin 2011 et la publication de la politique-cadre témoignent de l'importance que le gouvernement accorde aux ressources informationnelles et à leur bonne gestion.

² Ce plan vise notamment la mise en commun des infrastructures technologiques, la consolidation des environnements bureautiques et la consolidation des services de télécommunication.

Également, la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017³ interpellera le Centre puisqu'il collaborera à sa mise en œuvre. Au cours de la prochaine décennie, des possibilités intéressantes en matière d'embauche se profileront dans la fonction publique, principalement en raison des nombreux départs à la retraite. On y prévoit qu'environ 15 000 emplois permanents devront être pourvus dans les cinq prochaines années, en plus des emplois occasionnels. Grâce à son expertise dans le domaine du recrutement et de la promotion des emplois de la fonction publique, le Centre sera un partenaire important pour la dotation de ces postes.

De plus, la fonction publique misera sur l'expertise de son personnel. Pour ce faire, elle créera un environnement propice à la gestion des talents et du savoir en favorisant le développement continu. Encore une fois, le Centre, avec son expertise en développement des compétences, contribuera activement au développement des habiletés du personnel de la fonction publique.

CONTEXTE OPÉRATIONNEL

La progression des services partagés est notamment liée à l'adhésion des ministères et organismes aux services du Centre. Certes, cette progression dépend en partie de sa capacité à répondre à leurs besoins, mais elle est également liée à leur volonté de confier à un tiers la réalisation de certaines de leurs activités. En raison des particularités de son modèle d'affaires, dont l'obligation d'autofinancement, le Centre doit réviser sur une base continue ses façons de faire afin d'obtenir des gains de performance qui susciteront une plus grande adhésion.

³ Cette stratégie gouvernementale, dont la mise en œuvre incombe au Secrétariat du Conseil du trésor, couvre trois grands enjeux, soit la gouvernance et l'agilité dans les façons de faire, la disponibilité de la main-d'œuvre, la pérennité et l'évolution de l'expertise.

Les résultats obtenus après cinq ans d'existence du Centre

En septembre 2010, le *Rapport sur l'application de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec* a été déposé à l'Assemblée nationale. Les principales conclusions issues de ce rapport sont les suivantes :

- La mise en place du Centre a permis de maintenir les pratiques existantes porteuses d'économies appréciables. En effet, les économies les plus importantes générées depuis sa mise en place étaient reliées aux services pour lesquels les taux de pénétration sont les plus élevés, notamment les achats regroupés, la rémunération, les télécommunications et les placements médias.
- Le regroupement des experts au sein de cette organisation constitue une réelle valeur ajoutée pour le gouvernement, car il facilite la formation, le développement des compétences et la gestion de la relève de façon à préserver l'expertise, notamment dans des domaines clés de la gestion des ressources spécialisées.
- Malgré le fait que le Centre ait mis en place une offre de services complète et accessible aux organismes publics en matière de gestion des ressources humaines, financières, matérielles, informationnelles et communicationnelles, les taux de pénétration de plusieurs services sont faibles, sauf dans quelques cas d'exception, notamment lorsqu'il s'agit de services obligatoires.
- Les ministères et organismes clients formulent des attentes généralement très élevées envers le Centre. L'évaluation qu'ils font du Centre est, somme toute, positive, notamment au regard de la qualité des services, de la solidité des processus opérationnels, de la sécurité et des interrelations avec les individus offrant les services. Les principales préoccupations soulevées concernent l'évolution des coûts, le manque d'information de gestion, une offre de services allant au-delà de ce que certains ministères et organismes peuvent s'offrir et le transfert des dépassements de coûts du Centre à ses clients.

Le rapport énumère une série de contraintes qui n'ont pas permis au Centre d'obtenir pleinement les avantages recherchés par le déploiement des services partagés. Parmi celles-ci, il y a la stratégie d'adhésion volontaire, la difficulté à implanter une réelle culture de services partagés au sein de l'administration publique ainsi que la complexité du modèle de financement.

Les défis et priorités du Centre

Considérant les défis liés à son environnement d'affaires et à la lumière des constats issus du rapport indépendant, le Centre a entrepris un virage au cours de l'année 2011-2012 afin de faire face aux enjeux auxquels il est confronté. Ces enjeux sont :

- une adhésion accrue à l'offre de services afin d'améliorer la performance administrative de l'État;
- une organisation performante grâce à l'expertise et à l'engagement du personnel.

Au terme de sa réflexion stratégique et des travaux entrepris en 2011-2012 dans le cadre du virage, les priorités ciblées par le Centre dans sa planification stratégique 2012-2015 se regroupent autour de trois grandes orientations :

- assurer des services pertinents répondant aux besoins de la clientèle;
- consolider les stratégies d'affaires en vue d'améliorer la satisfaction de la clientèle;
- assurer la disponibilité d'un personnel compétent et des mécanismes de gestion adéquats.

Tout en prenant appui sur les résultats atteints depuis sa création en 2005 et en continuité avec les actions entreprises au cours de la dernière année, le Centre propose dans sa planification stratégique 2012-2015 les solutions qu'il considère efficaces et adaptées aux moyens dont il dispose pour répondre aux différents enjeux. Ainsi, le Centre entend, au cours des trois prochaines années :

- recentrer l'offre sur les services à valeur ajoutée;
- assurer, d'ici mars 2015, la mise en œuvre du Plan d'optimisation des infrastructures en ressources informationnelles;
- assurer la réalisation des projets majeurs confiés par le gouvernement;
- contribuer au déploiement de mesures de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017;
- instaurer une approche clientèle renouvelée;
- mieux connaître les besoins et les attentes de la clientèle;
- assurer une prestation de services de qualité répondant aux besoins de la clientèle;
- mieux faire connaître le rôle et les services du Centre pour instaurer une réelle culture de services partagés;
- améliorer la qualité de vie au travail afin de favoriser l'attraction et la fidélisation du personnel dans un contexte de mobilité et de rareté des ressources;
- assurer le développement des compétences du personnel dans les domaines clés de l'organisation;
- améliorer les mécanismes de coordination et les outils de gestion.

UNE ADHÉSION ACCRUE À L'OFFRE DE SERVICES AFIN D'AMÉLIORER LA PERFORMANCE ADMINISTRATIVE DE L'ÉTAT

ORIENTATION 1 : ASSURER DES SERVICES PERTINENTS RÉPONDANT AUX BESOINS DE LA CLIENTÈLE

Les services partagés permettent d'améliorer la performance administrative à l'échelle gouvernementale par le regroupement de ressources, le maintien d'une expertise, l'optimisation des façons de faire et la réalisation d'économies. D'ailleurs, un fort potentiel d'économies est toujours présent dans l'appareil gouvernemental.

Le Centre intensifiera ses efforts afin d'augmenter le taux d'adhésion et de dégager des masses critiques permettant de réduire les coûts, d'optimiser les processus et de maximiser les bénéfices à l'échelle gouvernementale. Pour ce faire, il s'assurera d'offrir des services pertinents répondant aux besoins de sa clientèle.

Axe I : Une offre de services ciblée

Malgré le fait que le Centre ait mis en place une offre de services très diversifiée et accessible aux organismes publics, les taux de pénétration de plusieurs services sont faibles, sauf lorsqu'il s'agit de services obligatoires. Par conséquent, le Centre a entamé en 2011-2012 une révision de son offre de services afin de s'assurer que celle-ci réponde plus adéquatement aux besoins de la clientèle, représente une valeur ajoutée sur le plan gouvernemental et génère des économies.

Dans cette perspective, et en appui aux orientations gouvernementales, la mise en œuvre du Plan d'optimisation des infrastructures en ressources informationnelles représente un fort potentiel de gains de productivité et beaucoup d'efforts seront déployés au cours des prochaines années pour atteindre les objectifs visés. Ce plan vise notamment la mise en commun des infrastructures technologiques, la consolidation des environnements bureautiques et la consolidation des services de télécommunication.

Objectif 1

Recentrer l'offre sur les services à valeur ajoutée

Indicateurs

- Taux de réalisation des activités prévues dans le plan d'action annuel
Cible : 100 % réalisées
- Économies générées annuellement
Cible : Économies moyennes annuelles de 85 M\$

Objectif 2

Assurer, d'ici mars 2015, la mise en œuvre du Plan d'optimisation des infrastructures en ressources informationnelles

Indicateur

- Taux de réalisation annuel des activités prévues
Cible : 100 % au 31 mars 2015

ENJEU 1

Axe II : Le soutien et l'expertise reconnue

Le regroupement des experts dans des domaines clés constitue une réelle valeur ajoutée pour le gouvernement, car il facilite le développement des compétences et la gestion de la relève de façon à préserver l'expertise.

Dans le domaine des technologies de l'information, le Centre poursuivra la réalisation des projets majeurs qui lui sont confiés par le gouvernement. Parmi ceux-ci, notons le déploiement de la Solution d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR) et du Réseau national intégré de radiocommunication (RENIR). Également, en

matière de services aériens gouvernementaux, il entend améliorer son offre de services de transport sanitaire afin d'appuyer le ministère de la Santé et des Services sociaux dans l'accomplissement de sa mission.

De plus, le Centre collaborera à la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017, afin de concrétiser les objectifs gouvernementaux en matière de recrutement et de promotion des emplois de la fonction publique ainsi qu'en matière de développement et d'évaluation des compétences.

Objectif 3

Assurer la réalisation des projets majeurs confiés par le gouvernement

Indicateur

- Taux de réalisation annuel des projets

Cible : Selon les paramètres établis

Objectif 4

Contribuer au déploiement de mesures de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017

Indicateur

- Taux de réalisation des activités prévues

Cible : À établir annuellement

ORIENTATION 2 : CONSOLIDER LES STRATÉGIES D'AFFAIRES EN VUE D'AMÉLIORER LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

La satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation de services du Centre est fondamentale et déterminante pour la réussite des services partagés. L'expérience des dernières années a fait ressortir la nécessité de se doter d'une vision commune de l'approche clientèle et de consolider les stratégies pour mieux cibler les actions à l'égard de la relation d'affaires et de la prestation de services. Ces actions contribueront à améliorer la satisfaction de la clientèle et, par conséquent, la notoriété du Centre.

Axe III : Une relation d'affaires simplifiée

Le Centre instaurera une approche clientèle renouvelée, notamment par l'établissement d'une relation d'affaires simplifiée avec la clientèle. Ainsi, des améliorations seront apportées notamment à la gestion et au suivi des ententes, aux services de première ligne ainsi qu'à la qualité de l'information fournie à la clientèle.

Objectif 5

Instaurer une approche clientèle renouvelée

Indicateur

- Nombre de nouvelles mesures mises en place

Cible : À établir annuellement

Axe IV : Une prestation de services améliorée

Pour être en mesure de livrer une prestation de services de qualité, le Centre s'engage à mettre en œuvre un plan intégré d'amélioration des services visant à améliorer l'efficacité et l'efficacités de ses processus. Pour mieux connaître et suivre l'évolution des besoins et des attentes de sa clientèle, des mécanismes de consultation variés seront utilisés. Toutes ces mesures contribueront à améliorer la satisfaction de la clientèle.

Objectif 6

Mieux connaître les besoins et les attentes de la clientèle

Indicateur

- Taux de satisfaction de la clientèle

Cible : 90 % au 31 mars 2015

Objectif 7

Assurer une prestation de services de qualité répondant aux besoins de la clientèle

Indicateur

- Taux de réalisation annuel des activités du plan intégré d'amélioration des services

Cible : 100 % au 31 mars 2015

Axe V : La notoriété du Centre

Le Centre entend promouvoir son offre de services auprès des organismes publics, des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux ainsi qu'auprès des municipalités. Pour ce faire, il compte faire connaître davantage son rôle et démontrer la pertinence et la valeur ajoutée de son offre de services, son expertise, ses réalisations ainsi que les économies générées par ses activités afin de favoriser une réelle culture de services partagés.

Objectif 8

Mieux faire connaître le rôle et les services du Centre pour instaurer une réelle culture de services partagés

Indicateur

- Activités réalisées

Cible : À établir annuellement

ENJEU 2

UNE ORGANISATION PERFORMANTE GRÂCE À L'EXPERTISE ET À L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL

ORIENTATION 3 :

ASSURER LA DISPONIBILITÉ D'UN PERSONNEL COMPÉTENT ET DES MÉCANISMES DE GESTION ADÉQUATS

Pour accomplir efficacement sa mission et répondre aux besoins de sa clientèle, le Centre doit compter sur un personnel mobilisé et compétent ainsi que sur des outils et mécanismes de gestion adéquats. Des efforts importants seront déployés au cours des prochaines années pour préserver l'expertise, attirer et fidéliser le personnel et pour améliorer la performance organisationnelle.

Axe VI : Une équipe mobilisée et compétente

La réussite des services partagés ne pourrait être possible sans l'apport d'un personnel compétent et mobilisé. C'est pourquoi le Centre entend offrir un milieu de travail permettant au personnel d'apporter sa pleine contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre et de concurrence accrue pour obtenir les meilleures ressources, l'attraction et la fidélisation du personnel revêt une dimension stratégique. Ainsi, le Centre entend se démarquer et se dotera d'un plan d'amélioration de la qualité de vie au travail dont les mesures ciblées viseront à mieux informer, impliquer et valoriser son personnel.

Le Centre se doit de maintenir l'expertise et les connaissances nécessaires à l'accomplissement de sa mission. La prestation et la qualité des services passent par l'expertise, la compétence et l'engagement du personnel. La nature et la diversité des services offerts requièrent, dans certains secteurs d'activité, une expertise pointue qui nécessite une actualisation constante des connaissances. Pour y parvenir, le Centre se dotera d'une politique et d'un plan d'action de développement des compétences du personnel dans les domaines clés de l'organisation.

Objectif 9

Améliorer la qualité de vie au travail afin de favoriser l'attraction et la fidélisation du personnel dans un contexte de mobilité et de rareté des ressources

Indicateurs

- Nombre de mesures du plan d'amélioration de la qualité de vie au travail mises en place
Cible : À établir annuellement
- Indice de satisfaction du climat organisationnel
Cible : 6,6 ou plus au 31 mars 2015
- Taux annuel de départ volontaire
Cible : 14 %

Objectif 10

Assurer le développement des compétences du personnel dans les domaines clés de l'organisation

Indicateurs

- % annuel de la masse salariale consacrée à la formation
Cible : 1,5 % par an
- Taux de réalisation du plan d'action de développement des compétences du personnel
Cible : 100 % au 31 mars 2015

ENJEU 2

Axe VII : Des mécanismes de gestion et de gouvernance renforcés

Le Centre entend se doter de mécanismes de gestion et de suivi mieux adaptés à ses besoins, notamment pour améliorer la reddition de comptes, pour mesurer ses coûts et sa performance et pour suivre l'évolution de son organisation. Il veillera à disposer des mécanismes et des outils de gestion nécessaires pour répondre efficacement aux attentes en matière d'efficience et d'efficacité organisationnelles.

De plus, le Centre entend tirer pleinement profit de ses instances de gouvernance dans l'évolution de son modèle d'affaires. Puisque les services offerts en mode partagé ont une portée gouvernementale, il est essentiel que les changements soient entérinés par ces instances. Pour ce faire, des comités de gouvernance stratégiques issus du conseil d'administration seront mis en place afin de soutenir la direction du Centre dans l'atteinte des résultats visés dans sa planification triennale.

Objectif 11

Améliorer les mécanismes de coordination et les outils de gestion

Indicateur

- Nombre de mécanismes et d'outils de gestion améliorés

Cible : À établir annuellement



CONTRIBUTION À LA RÉALISATION DES ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES



Le développement durable

- Le Centre a porté une attention particulière aux seize principes de développement durable définis dans la Loi sur le développement durable au moment de l'analyse de son environnement d'affaires. Cette prise en considération se reflète dans le Plan stratégique 2012-2015 de la manière suivante :
- La mission du Centre ainsi que l'orientation 1, soit d'assurer des services pertinents répondant aux besoins de la clientèle, s'inscrivent dans le principe *Efficacité économique*.
- Le principe *Santé et qualité de vie* est pris en considération dans l'orientation 3, qui traite de mobilisation et de qualité de vie au travail.
- Le principe *Accès au savoir* est pris en considération dans les orientations 1 et 3, qui concernent notamment le déploiement de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017 ainsi que le développement des compétences du personnel.

La Politique de financement des services publics

Le Centre applique la Politique de financement des services publics. Cette politique gouvernementale prévoit la révision et l'indexation des tarifs en vigueur pour les services publics. De tels ajustements permettent d'assurer la qualité des services offerts.

LES PRINCIPALES RÉALISATIONS DU CENTRE DE 2005 À 2012

Le Centre, par le regroupement des services, contribue au maintien d'une expertise et à la réduction des coûts pour l'administration publique. De 2005 à 2012, les principaux bénéfices obtenus et les principales réalisations du Centre sont les suivants.

La réalisation d'économies gouvernementales estimées à près de 640 M\$ depuis 2005

Les acquisitions de biens et services par l'intermédiaire d'achats regroupés ont permis de générer des économies de plus de 482 M\$ depuis 2005. Il en est de même pour les achats regroupés en placement médias qui ont permis aux ministères, aux organismes et à des sociétés d'État d'obtenir des réductions de tarifs totalisant près de 137 M\$. Finalement, les économies générées par l'offre de services en ressources humaines totalisent plus de 21 M\$ et découlent principalement du regroupement des activités de rémunération et des concours de recrutement.

La contribution au maintien et au développement de l'expertise gouvernementale

Le regroupement d'experts dans des domaines spécialisés facilite la formation, le développement des compétences et la gestion de la relève de façon à préserver les compétences et à maintenir une masse critique d'expertise et de savoir-faire. La standardisation des pratiques et des façons de faire permet également des gains de productivité et d'efficacité.

La mise en place du Réseau intégré de télécommunication multimédia (RITM)

La mise en place du RITM, résultant de l'intégration du Réseau intégré de télécommunication multimédia gouvernemental (RETEM) et du Réseau de télécommunication sociosanitaire (RTSS), permet d'offrir

un service de transmission de données par une infrastructure partagée performante et sécuritaire qui répond aux besoins du réseau de la santé et des services sociaux et à ceux des ministères et organismes. Le RITM amène une réduction des coûts pour sa clientèle et un rehaussement de la qualité des services.

La mise en place du Réseau national intégré de radiocommunication (RENIR)

Le RENIR est un réseau de radiocommunication sans fil conçu par le Centre. Sa mise en place a permis au gouvernement de se doter d'un réseau de radiocommunication unifié, moderne et performant afin de répondre aux besoins de services de communication de groupe en soutien au Plan national de sécurité civile du Québec. Destiné aux organisations de sécurité publique et civile actives sur le territoire québécois, ce réseau assure l'interopérabilité et la continuité des services de radiocommunication afin que les différents intervenants de premier plan puissent communiquer entre eux à l'occasion d'opérations régulières ou exceptionnelles, telles les situations de sinistres. Le RENIR compte 131 sites de radiocommunication et il couvre 228 500 km² du territoire québécois.

L'implantation de SAGIR SGR1

La réalisation, selon l'échéancier et les coûts prévus, de l'implantation de SAGIR SGR1 (système comptable, volet dépenses et acquisitions), entre avril 2005 et avril 2008, visait une centaine d'entités réparties dans 22 portefeuilles ministériels et l'Assemblée nationale. Il s'agissait de l'une des plus importantes implantations d'un système à portée interministérielle réalisées au gouvernement du Québec.

Le développement de SAGIR SGR2

L'implantation d'une première livraison de SAGIR SGR2 (système de gestion des ressources humaines) dans 113 ministères et organismes permet de poser les assises nécessaires pour optimiser et normaliser les outils de soutien à la gestion des ressources humaines.

ANNEXE II

La consolidation des infrastructures technologiques

Le Centre poursuit le développement, l'exploitation et l'entretien des systèmes de neuf ministères et organismes. En outre, il offre des services d'infrastructure à près d'une centaine de ministères et organismes. Il gère, par l'intermédiaire du bureau électronique de services, plus de 22 000 postes de travail pour quelque 16 000 comptes utilisateur répartis dans plusieurs ministères et organismes. Il dispose de 5 centres de traitement principaux, de 3 centres de traitement complémentaires, de 283 centres de traitement régionaux, de 6 ordinateurs centraux et de plus de 2 500 serveurs de plateformes intermédiaires.

Le regroupement des activités de gestion de la rémunération et des avantages sociaux

Le Centre a finalisé en 2010-2011 le plan visant le regroupement des activités de gestion de la rémunération et des avantages sociaux. Il rend des services à 64 ministères et organismes regroupant près de 60 000 employés. Une majorité de ministères et d'organismes utilisent également ses services en matière de conseil à la retraite.

La mise en place du Centre de leadership et de développement des compétences

L'offre de développement des compétences vise à répondre, en partie, aux nombreux défis auxquels est confrontée l'administration publique, notamment à l'égard du renouvellement de l'expertise. L'offre de services priorise les compétences communes à l'ensemble de l'administration publique et des secteurs où le renouvellement de l'expertise est essentiel.

La gestion et la disposition des biens

Les biens excédentaires au gouvernement du Québec sont vendus ou cédés. Ainsi, la vente publique de matériel roulant et d'équipement a rapporté plus de 39 millions de dollars depuis 2006. De plus, par l'intermédiaire de l'organisme Ordinateurs pour les écoles du Québec (OPEQ), le Centre a remis plus de 150 000 équipements informatiques usagés aux écoles du Québec.

PLAN STRATÉGIQUE 2012-2015 — TABLEAU SYNOPTIQUE

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, communicationnelles et de services aériens gouvernementaux

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

VALEURS : Le sens du service, l'esprit d'entreprise et la coopération

ENJEU 1

UNE ADHÉSION ACCRUE À L'OFFRE DE SERVICES AFIN D'AMÉLIORER LA PERFORMANCE ADMINISTRATIVE DE L'ÉTAT

ENJEU 2

UNE ORGANISATION PERFORMANTE GRÂCE À L'EXPERTISE ET À L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL

ORIENTATION 1

ASSURER DES SERVICES PERTINENTS RÉPONDANT AUX BESOINS DE LA CLIENTÈLE

ORIENTATION 2

CONSOLIDER LES STRATÉGIES D'AFFAIRES EN VUE D'AMÉLIORER LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

ORIENTATION 3

ASSURER LA DISPONIBILITÉ D'UN PERSONNEL COMPÉTENT ET DES MÉCANISMES DE GESTION ADÉQUATS

AXE I : UNE OFFRE DE SERVICES CIBLÉE

AXE II : LE SOUTIEN ET L'EXPERTISE RECONNUE

AXE III : UNE RELATION D'AFFAIRES SIMPLIFIÉE

AXE IV : UNE PRESTATION DE SERVICES AMÉLIORÉE

AXE V : LA NOTORIÉTÉ DU CENTRE

AXE VI : UNE ÉQUIPE MOBILISÉE ET COMPÉTENTE

AXE VII : DES MÉCANISMES DE GESTION ET DE GOUVERNANCE RENFORCÉS

Objectif 1

Recentrer l'offre sur les services à valeur ajoutée

Indicateurs / Cibles

- Taux de réalisation des activités prévues dans le plan d'action annuel / 100 % réalisées
- Économies générées annuellement / Économies moyennes annuelles de 85 M\$

Objectif 2

Assurer, d'ici mars 2015, la mise en œuvre du Plan d'optimisation des infrastructures en ressources informationnelles

Indicateur / Cible

- Taux de réalisation annuel des activités prévues / 100 % au 31 mars 2015

Objectif 3

Assurer la réalisation des projets majeurs confiés par le gouvernement

Indicateur / Cible

- Taux de réalisation annuel des projets / Selon les paramètres établis

Objectif 4

Contribuer au déploiement de mesures de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017

Indicateur / Cible

- Taux de réalisation des activités prévues / À établir annuellement

Objectif 5

Instaurer une approche clientèle renouvelée

Indicateur / Cible

- Nombre de nouvelles mesures mises en place / À établir annuellement

Objectif 6

Mieux connaître les besoins et les attentes de la clientèle

Indicateur / Cible

- Taux de satisfaction de la clientèle / 90 % au 31 mars 2015

Objectif 7

Assurer une prestation de services de qualité répondant aux besoins de la clientèle

Indicateur / Cible

- Taux de réalisation annuel des activités du plan intégré d'amélioration des services / 100 % au 31 mars 2015

Objectif 8

Mieux faire connaître le rôle et les services du Centre pour instaurer une réelle culture de services partagés

Indicateur / Cible

- Activités réalisées / À établir annuellement

Objectif 9

Améliorer la qualité de vie au travail afin de favoriser l'attraction et la fidélisation du personnel dans un contexte de mobilité et de rareté des ressources

Indicateurs / Cibles

- Nombre de mesures du plan d'amélioration de la qualité de vie au travail mises en place / À établir annuellement
- Indice de satisfaction du climat organisationnel / 6,6 ou plus au 31 mars 2015
- Taux annuel de départ volontaire / 14 %

Objectif 10

Assurer le développement des compétences du personnel dans les domaines clés de l'organisation

Indicateurs / Cibles

- % annuel de la masse salariale consacrée à la formation / 1,5 % par an
- Taux de réalisation du plan d'action de développement des compétences du personnel / 100 % réalisé au 31 mars 2015

Objectif 11

Améliorer les mécanismes de coordination et les outils de gestion

Indicateur / Cible

- Nombre de mécanismes et d'outils de gestion améliorés / À établir annuellement

**Centre
de services partagés**

Québec

