



UN GRAND CHANTIER DE MODERNISATION AU SERVICE DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION

PLAN STRATÉGIQUE 2020-2022



COMMISSION
DE LA CONSTRUCTION
DU QUÉBEC

UNE PRÉSENCE
CONSTRUCTIVE

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DIRECTRICE-GÉNÉRALE	3
LA CCQ SE TRANSFORME POUR MIEUX SERVIR L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION	4
UNE MISSION, UNE VISION ET DES VALEURS QUI RÉPONDENT TOUJOURS À LA RÉALITÉ D'AUJOURD'HUI	7
LES ENJEUX, LES PRIORITÉS ET LES OBJECTIFS	13
TABLEAU SYNOPTIQUE – PLAN STRATÉGIQUE 2020-2022	24



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DIRECTRICE-GÉNÉRALE

Les cinq dernières années ont permis à la Commission de la construction du Québec (CCQ) de faire des pas de géant. Nous avons complètement changé notre approche en matière de vérification et d'enquête. Nous avons amélioré notre performance, notamment par un contrôle financier plus rigoureux. Nous avons aussi accordé une plus grande place à la voix du client dans nos activités. Ces réussites sont le fruit de la mise en œuvre de notre Plan stratégique 2015-2019: un plan ambitieux que nous avons adapté chaque année.

Le bilan que nous faisons de ce plan est donc généralement positif. Toutefois, certaines de nos ambitions se sont heurtées aux limitations de nos moyens. La CCQ doit composer avec des technologies désuètes qui représentent des risques et qui freinent l'amélioration de nos services. Le cadre réglementaire de l'industrie demeure complexe et mal adapté à la réalité actuelle.

Devant ce diagnostic, je suis fière de pouvoir dire que la CCQ entend agir de façon décisive. Nous devons moderniser nos outils et façons de faire pour devenir l'organisation dont les travailleuses, travailleurs et employeurs ont besoin. Ce ne sera pas une mince tâche.

Je remercie les membres de mon équipe qui ont réfléchi aux nouvelles stratégies que nous allons déployer, de même que tous les représentants de l'industrie qui ont partagé leurs idées avec nous. Sans surprise, le Plan stratégique 2020-2022 poursuit sur la lancée des succès du plan précédent; mais il annonce surtout la création d'un nouveau coffre à outils pour bâtir la CCQ des prochaines décennies.



Diane Lemieux

LA CCQ SE TRANSFORME POUR MIEUX SERVIR L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION

En 2015, la Commission de la construction du Québec (CCQ) adoptait un plan stratégique ambitieux à la suite de la crise de confiance qu'avait connue le monde de la construction dans les années précédentes. Ce plan a guidé nos efforts jusqu'en 2019, générant des résultats significatifs.

Soulignons quatre grandes réussites qui découlent de ce plan :

1

Un virage décisif dans notre façon d'assurer le respect des règles sur les chantiers (conformité et concurrence loyale) qui a permis de rehausser la confiance de l'industrie en l'intégrité de la CCQ ;

2

Une clarification porteuse des rôles et responsabilités des différents acteurs de l'industrie dans la gouvernance de la CCQ ;

3

Une performance organisationnelle nettement améliorée, tant en matière de contrôle financier qu'en gestion de projets ;

4

Un climat de travail serein dans l'organisation qui a conduit à la conclusion fructueuse de trois cycles de négociations de conventions collectives avec les deux syndicats accrédités.



La réflexion que la CCQ a conduite en préparation du nouveau plan a mobilisé les gestionnaires de l'organisation. Les associations représentatives de l'industrie ont aussi été consultées dans ce processus. Cet exercice a abouti à une série d'orientations claires.

Premièrement, nous avons raccourci la période visée par notre planification : au rythme où vont les choses, trois années nous semblent un intervalle mieux adapté afin de saisir le bon *momentum* et de relever les défis actuels.

Deuxièmement, bien que la plupart des priorités du plan précédent aient connu des avancées importantes, certaines n'ont pas progressé autant que souhaité. Ces priorités du Plan stratégique 2015-2019 demeurent donc en chantier et constituent les fondations sur lesquelles s'appuie le nouveau plan. C'est le cas du dialogue ouvert avec les acteurs de l'industrie, qui visait deux objectifs : la modernisation des règles de l'industrie et l'amélioration du service à la clientèle. Nous sommes conscients qu'il reste beaucoup de travail à faire dans ces domaines. C'est la raison pour laquelle le Plan stratégique 2020-2022 contient des priorités qui nous engagent à poursuivre

le travail entamé. Il en va de même en ce qui concerne notre mandat d'assurer la conformité aux règles dans l'industrie : nous avons réussi un virage pour plus d'intégrité et moins de prévisibilité, il faut maintenant augmenter l'impact de nos interventions.

Troisièmement, il nous apparaît évident que le retard technologique doit être rattrapé pour permettre à la CCQ de remplir les deux volets de sa mission de façon moderne et selon les besoins actuels de ses clients.

La mise en œuvre de ces nouvelles technologies intégrées et mobiles exigera évidemment de réussir une transformation organisationnelle en profondeur, autant dans nos structures que dans nos processus et façons de faire.

LE PLAN STRATÉGIQUE 2020-2022 DE LA CCQ S'APPARENTE À UN GRAND CHANTIER DE MODERNISATION AU SERVICE DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC.



UNE MISSION, UNE VISION ET DES VALEURS QUI RÉPONDENT TOUJOURS À LA RÉALITÉ D'AUJOURD'HUI

Dans le cadre de la réflexion entourant le Plan stratégique 2020-2022, la CCQ a choisi de reconduire la mission, la vision et les valeurs qu'elle avait déterminées lors de son cycle de planification précédent. Nous les reproduisons ici.



MISSION

La CCQ est chargée par le gouvernement du Québec de mettre en œuvre la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* (Loi R-20) et les règlements qui s'y rattachent. Cette mission comporte deux volets distincts qui reflètent l'évolution du cadre législatif québécois relativement à l'industrie de la construction.

Servir les travailleurs et les employeurs et administrer les programmes qui leur sont destinés

À ce titre, la CCQ exerce les quatre responsabilités suivantes :

- administrer les régimes d'avantages sociaux négociés dans le cadre des conventions collectives sectorielles et assurer leur développement ;
- gérer les fonds qui lui sont confiés de façon à favoriser la pérennité des programmes qu'ils soutiennent ;
- satisfaire les besoins de main-d'œuvre et maintenir ses compétences à un niveau élevé ;
- offrir un service de référence de main-d'œuvre.

Veiller à la conformité au sein de l'industrie de la construction

Ce rôle s'articule autour de trois axes :

- assurer le respect des conventions collectives sectorielles des travailleurs et travailleuses de l'industrie de la construction assujettie à la Loi R-20 et à sa réglementation ;
- lutter contre le travail non déclaré en vue de favoriser une concurrence loyale entre les entrepreneurs ;
- collaborer aux efforts de prévention et de lutte contre la corruption et à l'application des lois fiscales.

**UNE PRÉSENCE CONSTRUCTIVE,
UN PARTENAIRE DE CONFIANCE**

VISION

La CCQ se veut une organisation rassembleuse au carrefour de tout ce qui touche la construction au Québec. La vision qu'elle porte sur sa mission guide l'ensemble de son action.

Une présence constructive, c'est une présence structurante, organisée et planifiée

Les responsabilités de la CCQ ont une incidence sur les donneurs d'ouvrage, sur les entrepreneurs, sur les travailleurs, aussi bien que sur les firmes d'ingénieurs et d'architectes.

La CCQ soutient le développement et l'essor de l'industrie de la construction. Elle entend accroître la conformité et la responsabilisation de tous les acteurs, de même qu'améliorer la performance de façon constante. Elle souhaite contribuer aux efforts visant à rendre l'industrie toujours plus compétente, innovante et responsable. Elle a à cœur le maintien d'un climat sain et le respect des lois sur les chantiers.

La CCQ est une présence constructive en :

- favorisant la conformité au sein de l'industrie ;
- proposant des normes et des pratiques mieux adaptées ;
- visant un paritarisme constructif avec les associations de l'industrie ;
- enrichissant l'expérience client ;
- optimisant sa performance et sa mobilisation.

La CCQ est un partenaire de confiance

La CCQ collabore avec les associations patronales et syndicales, ainsi qu'avec l'ensemble des organisations publiques et privées liées au domaine de la construction. On peut s'appuyer sur elle pour favoriser des changements positifs. La CCQ est une institution rigoureuse, dont le mandat est complémentaire à celui de ses partenaires.

À l'échelle individuelle, chaque employé de la CCQ se positionne comme un partenaire de confiance, selon ses responsabilités, envers les différentes clientèles de l'organisme.

La CCQ est un partenaire de confiance en :

- administrant avec rigueur les sommes que l'industrie lui confie ;
- se tenant à l'avant-garde de l'industrie ;
- luttant vigoureusement contre les comportements inadéquats ;
- instaurant un dialogue avec toutes les parties prenantes ;
- abordant les sujets difficiles avec courage ;
- communiquant avec transparence et cohérence ;
- soulignant les succès de l'industrie.

VALEURS

LE LEADERSHIP

La CCQ exerce une influence proactive et positive afin de favoriser l'évolution de l'industrie de la construction au Québec.

L'INTÉGRITÉ

La CCQ et son personnel doivent agir et rendre leurs décisions de manière éthique, honnête et transparente en tout temps.

LA QUALITÉ

La CCQ agit avec compétence et rigueur ; elle est soucieuse d'offrir des services de qualité à ses clientèles et au grand public; elle assure la confidentialité des renseignements sous sa responsabilité.

LE RESPECT

La CCQ prône une attitude ouverte, attentive, diligente et non discriminatoire à l'égard de toute personne avec qui elle interagit.

UNE MISSION, UNE VISION ET DES VALEURS
QUI RÉPONDENT TOUJOURS À LA RÉALITÉ D'AUJOURD'HUI





LES ENJEUX, LES PRIORITÉS ET LES OBJECTIFS

Notre approche est tournée vers l'action; nous avons déterminé un nombre limité de priorités, qui constituent autant de choix stratégiques pour mieux atteindre nos cibles. Ainsi, pour répondre aux défis que posent nos trois enjeux majeurs, l'organisation se donne **six priorités**, qu'elle décline ensuite en **huit objectifs réalistes**.



LES ENJEUX, LES PRIORITÉS ET LES OBJECTIFS

Entre 2020 et 2022, la CCQ choisit de cibler trois enjeux majeurs.

1

Une prestation de services améliorée

Cet enjeu s'inscrit dans la continuité du travail amorcé lors du cycle de planification précédent afin d'améliorer l'accessibilité de nos services pour notre clientèle.

2

Une conformité accrue

Cet enjeu s'appuie sur les avancées du Plan stratégique 2015-2019 pour renforcer l'impact des interventions de la CCQ en matière de respect des règles.

3

Une transformation technologique et organisationnelle harmonisée

Cet enjeu reflète la synthèse des réflexions de l'organisation en ce qui concerne les freins qui l'empêchent de remplir sa mission de façon moderne et selon les besoins de ses clientèles.

Vous trouverez, en annexe du Plan stratégique 2020-2022, les indicateurs stratégiques dont la CCQ se dote pour mesurer l'atteinte de ses objectifs.



ENJEU

UNE PRESTATION DE SERVICES AMÉLIORÉE

PRIORITÉ :
AMÉLIORER L'ACCÈS AUX SERVICES

OBJECTIF :
ACCROÎTRE L'ACCÈS AUX CANAUX PHYSIQUES ET VIRTUELS

Pour les travailleurs, travailleuses et employeurs de l'industrie de la construction, la CCQ se trouve dans une position de monopole en matière d'assurances, de régime de retraite, de formation professionnelle, de délivrance des droits de travail et de recours en cas de non-respect des règles. Il découle de cet état de fait une obligation d'offrir les meilleurs services possible à nos différentes clientèles.

Cette affirmation simple se révèle beaucoup plus complexe qu'elle ne le laisse entendre en raison, notamment, de la très grande variété des services offerts par la CCQ dans le cadre de sa mission et de la complexité inhérente aux règles historiques de l'industrie. Le personnel de l'organisation démontre chaque jour son engagement envers les clients et déploie des efforts soutenus pour répondre à leurs besoins. Une fois prise en charge, la clientèle se montre généralement satisfaite des services – **le problème, c'est l'accès.**

Le canal principalement utilisé pour interagir avec notre clientèle est toujours le téléphone. Une grande majorité des quelque 800 000 contacts clients annuels sont téléphoniques et concernent d'abord les travailleurs. Sans surprise, c'est aussi ce canal de communication qui présente le pire engorgement. Dans les dernières années, l'engagement de répondre en moins de trois minutes n'a jamais été rempli, les délais moyens oscillant entre cinq et sept minutes.

Dans les trois prochaines années, la CCQ visera donc une amélioration de sa prestation de services en déployant des moyens pour réduire le temps d'attente téléphonique. Elle s'y prendra de trois façons différentes.

Premièrement, la CCQ déploiera un plan d'accessibilité téléphonique qui vise 1) à maximiser le temps des préposés dédiés à la prise d'appels, 2) à augmenter la capacité lors des périodes de pointe et 3) à favoriser la résolution de l'appel lors du premier contact, afin d'éviter les rappels inutiles.

Deuxièmement, il faut éviter que des clients nous appellent pour obtenir des informations qu'ils auraient pu obtenir simplement par d'autres moyens, notamment via le site Web. La CCQ continuera donc d'améliorer la clarté des informations qu'elle rend disponibles et de simplifier l'accès à ces informations.

Enfin, les évolutions technologiques permettront d'offrir de l'autonomie aux clients dans leurs transactions courantes avec la CCQ (voir pages 18-19). C'est ce que nous appelons les services en ligne de nouvelle génération.

Sur la durée du Plan stratégique, la CCQ vise l'implantation de la plateforme mobile « MÉDIC en ligne ». Ce service de nouvelle génération sera déployé dès le début de l'année 2020 pour le traitement électronique des réclamations d'assurance. L'adoption de cette façon moderne d'offrir des services aura nécessairement un impact positif, à terme, sur les volumes d'appels.

LA PRIORITÉ EN BREF

En 2022, la CCQ sera sous la barre des trois minutes d'attente sur la ligne générale pour les travailleurs et travailleuses. De plus, elle transigera avec une grande proportion de sa clientèle grâce à « MÉDIC en ligne », service en ligne de nouvelle génération.

ENJEU UNE CONFORMITÉ ACCRUE

PRIORITÉ :
**RENFORCER L'APPROCHE
DE CONCERTATION POUR MIEUX
CIBLER NOS INTERVENTIONS**

OBJECTIF :
**INTERVENIR SUR LES SITUATIONS
ASSOCIÉES AUX
STRATAGÈMES CIBLÉS**

Dans l'accomplissement de sa mission, la CCQ vise à augmenter le niveau de respect des règles dans l'industrie de la construction. Pour ce faire, elle a regagné la confiance des acteurs de l'industrie et du public en général. Au cours des dernières années, elle a déployé une approche par type de contrevenant afin d'encourager les personnes qui ont choisi de se conformer aux règles et d'agir à l'encontre de celles qui les contournent. L'équipe de vérification et d'enquête a aussi mis en place des outils modernes qui facilitent le renseignement et qui accélèrent les interventions.

Toutefois, les contrevenants chroniques – ceux qui recherchent activement des façons de se soustraire à leurs obligations – s'adaptent et continuent de raffiner leurs stratagèmes. Ces stratagèmes, souvent plus complexes, peuvent s'avérer particulièrement dommageables pour l'industrie, minant la concurrence loyale et privant les travailleurs et travailleuses des sommes qui leur seraient autrement dues.

Entre 2020 et 2022, la CCQ cherchera à augmenter l'impact de ses interventions dans les situations où de tels stratagèmes sont détectés. Pour y arriver, il sera essentiel

de continuer à implanter une « culture du renseignement » qui permettra de détecter plus efficacement les stratagèmes nouveaux et de mieux cibler les interventions les plus susceptibles de porter fruit. En parallèle, il sera nécessaire de renforcer la concertation avec des organismes partenaires pour agir simultanément à l'endroit des contrevenants chroniques.

LA PRIORITÉ EN BREF

En 2022, la CCQ aura significativement augmenté la part des vérifications aux livres effectuée sur les stratagèmes ciblés par les contrevenants chroniques. De plus, la proportion de ces vérifications qui se traduisent par des résultats positifs aura été en croissance de 2020 à 2022.

ENJEU

UNE TRANSFORMATION TECHNOLOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE HARMONISÉE

Notre grand chantier de modernisation au service de l'industrie de la construction au Québec implique une transformation en profondeur de l'organisation. Il s'agit de changements qui touchent autant les outils technologiques que nous utilisons que les processus de gestion et règles qui sont en place aujourd'hui. La réussite de tous les volets de cette transformation doit être positionnée au centre de nos préoccupations pour les trois prochaines années et au-delà. La CCQ choisit, dans son Plan stratégique, de consacrer des moyens exceptionnels pour réussir sa transformation technologique et organisationnelle.

PRIORITÉ :

SE Doter de nouvelles technologies

OBJECTIF :

Implanter le progiciel de gestion intégré et solutions connexes

OBJECTIF :

Assurer les opérations TI de la CCQ tout en modernisant les technologies



D'abord, la CCQ démarre, en même temps que son Plan stratégique, l'implantation d'un progiciel de gestion intégré (PGI). Les différents modules du PGI vont remplacer, à terme, l'essentiel des quelque 80 systèmes informatiques « maison » que la CCQ utilise pour mener ses activités depuis près de 40 ans. Cette transition durera plusieurs années, mais une première phase sera complétée pendant la période du Plan stratégique 2020-2022.

Ainsi, la CCQ change-t-elle non seulement ses outils administratifs courants (ressources humaines, finances, etc.), mais elle modernise surtout les logiciels qui lui permettent de gérer sa prestation de services (délivrance de certificats de compétence, gestion de la formation professionnelle, transactions en ligne, etc.). Une telle modernisation aura plusieurs avantages : nette amélioration de la prestation de services/de la satisfaction de la clientèle, augmentation de l'efficacité, facilitation des évolutions futures, renforcement de la sécurité et diminution du risque de panne critique.

Avec le PGI, il sera possible de moderniser la plupart de nos processus, de manière, notamment, à offrir des services en ligne complets, où l'information du dossier client sera facilement accessible – à partir d'un téléphone ou d'une tablette. Ces appareils mobiles représentent déjà près de 60 % des visites sur notre site Web. Nous visons, à terme, à rendre les clients autonomes, favorisant une interaction numérique à l'aide de courriels ou de messages

textes, incluant des liens actifs vers des outils en ligne pour effectuer des transactions à forts volumes avec la CCQ.

En soi, la réussite d'une implantation de cette envergure exigera des efforts considérables. Il faut ajouter un impératif de taille : maintenir l'ensemble des opérations TI qui soutiennent la prestation de services tout au long de la transition. Il s'agit d'un objectif aussi important que l'implantation du PGI. En effet, notre modernisation ne saurait être une réussite si elle a pour conséquence de mettre en péril la réalisation des mandats de la CCQ.

LA PRIORITÉ EN BREF

La CCQ se donne un plan d'implantation agressif du PGI. En ce sens, considérant la complexité des activités de la CCQ et les impondérables, nous visons à réaliser 80 % des actions prévues à ce plan d'ici 2022. De plus, malgré la transformation, les équipes TI de l'organisation auront maintenu une disponibilité des services TI de 98 % tout au long de la période.

ENJEU UNE TRANSFORMATION TECHNOLOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE HARMONISÉE

PRIORITÉ :
RÉVISER LE CADRE NORMATIF

OBJECTIF :
ADAPTER ET SIMPLIFIER
LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

Le vaste programme de transformation de la CCQ doit composer avec un ensemble de règles de toutes sortes qui régissent l'industrie de la construction et dont la complexité et la lourdeur ont été maintes fois illustrées. Le besoin de simplification et de modernisation du cadre normatif (lois, règlements, normes, etc.) a déjà fait l'objet de négociations et d'initiatives multiples au cours des dernières années – sans résultats significatifs, toutefois. L'industrie se trouve ainsi à être régie par des normes souvent désuètes et difficiles à administrer. La révision du cadre normatif est donc un besoin en soi, depuis longtemps.

Le Vérificateur général du Québec a d'ailleurs déposé un rapport d'audit en 2018, qui confirme certains effets négatifs de la complexité et des incohérences de notre cadre normatif.

Les transformations technologiques prévues dans le Plan stratégique constituent un argument de poids en faveur d'une adaptation et d'une simplification du cadre réglementaire. En effet, il est judicieux de réviser les règles que nous administrons au moment d'implanter le nouveau système qui nous permettra de conduire nos opérations courantes.

La CCQ proposera donc des adaptations et simplifications du cadre normatif dans la mesure de son rôle et de ses responsabilités. Avant même la mise en œuvre du Plan stratégique 2020-2022, un plan de révision du cadre normatif, incluant une feuille de route des changements

à venir et des orientations claires, aura été approuvé par le conseil d'administration de la CCQ. Ce plan sera suivi tout au long de la période, jusqu'au dépôt de nos propositions auprès du gouvernement du Québec.

Les objectifs de ce plan seront d'alléger et de simplifier le cadre normatif afin de permettre 1) aux employeurs, travailleurs et travailleuses de l'industrie de faciliter le respect de leurs obligations et 2) à la CCQ de poursuivre l'optimisation de ses services.

LA PRIORITÉ EN BREF

La CCQ doit coordonner la réalisation d'un plan de révision du cadre normatif approuvé par le conseil d'administration. Elle entend avoir réalisé toutes les activités de ce plan d'ici à 2022.

ENJEU UNE TRANSFORMATION TECHNOLOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE HARMONISÉE

PRIORITÉ :
**ACCOMPAGNER NOTRE PERSONNEL
DANS LE CHANGEMENT**

OBJECTIF :
**ACCROÎTRE LA COMPÉTENCE
ET LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE
POUR SOUTENIR NOTRE PERSONNEL
DANS L'INTÉGRATION DU CHANGEMENT**

Au final, ce sont les personnes qui œuvrent à la CCQ qui vont assurer le succès de notre modernisation. La CCQ s'engage à prendre les moyens pour réussir les aspects humains de cette grande transformation. Changer nos systèmes informatiques doit d'abord nous permettre de faire des avancées significatives dans nos façons de faire. Pour y arriver, chacune des personnes qui travaillent dans notre organisation doit disposer des moyens requis pour que le changement soit toujours positif et porteur.

De 2020 à 2022, les implantations de nouveaux outils technologiques et de nouveaux processus simplifiés seront systématiquement accompagnées de services coordonnés pour soutenir le personnel dans le changement.

Cela implique, entre autres :

- des communications transparentes et mobilisatrices tout au long de ces initiatives ;
- une révision en amont des responsabilités, des structures organisationnelles et la gestion des impacts en matière de relations de travail ;
- l'identification des nouvelles compétences à acquérir ou à développer ;
- des formations adaptées pour que le personnel en place puisse continuer à ajouter de la valeur à nos activités.

Le personnel de la CCQ a soif de pouvoir mieux desservir les différentes clientèles de l'industrie. Les gestionnaires de l'organisation seront appelés à jouer un rôle accru dans la réalisation de cette volonté, en imaginant les améliorations rendues possibles par la modernisation et en identifiant les enjeux opérationnels au cours de la mise en œuvre.

La CCQ prend les moyens pour que, durant les trois ans du Plan stratégique, son personnel s'approprie les changements et contribue pleinement à la réussite de la transformation. Toutes et tous auront été informés adéquatement pour comprendre le changement, auront reçu le soutien nécessaire pour maîtriser les nouveaux aspects de leur travail et seront en mesure de comprendre leur contribution dans la modernisation de la CCQ.

LA PRIORITÉ EN BREF

Entre 2020 et 2022, chaque nouvelle composante majeure de la transformation comprendra systématiquement un plan de gestion du changement adapté à ses défis spécifiques.

ENJEU UNE TRANSFORMATION TECHNOLOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE HARMONISÉE

Notre grand chantier de modernisation au profit de l'industrie de la construction doit évidemment aboutir à une performance améliorée. La CCQ vise donc à ce que les investissements majeurs que ces transformations présupposent produisent des résultats concrets et mesurables.

La CCQ a renforcé, au cours des dernières années, sa rigueur en matière de gestion financière et budgétaire. Dans le contexte d'une intensification des grands projets organisationnels, elle doit maintenant mettre en place une approche de gestion intégrée de la performance qui dépasse les seuls aspects financiers.

L'objectif d'une telle approche est de mesurer systématiquement les gains réels du point de vue opérationnel et stratégique. Il s'agit d'un processus qui doit commencer dès le début des actions pour en garantir le succès.

Pour y arriver, la CCQ va déterminer les bénéfiques (au sens large) que la transformation doit permettre de réaliser, en prendre la mesure avant les changements et comparer avec le résultat après l'implantation.

Un des facteurs de succès incontournable de la gestion de la performance se trouve entre les mains des gestionnaires et professionnels de la CCQ. L'organisation recherche

PRIORITÉ :
**DÉPLOYER UNE APPROCHE DE GESTION
INTÉGRÉE DE LA PERFORMANCE**

OBJECTIF :
**POSER LES BASES D'UN MODÈLE
DE MESURE DE LA PERFORMANCE
FINANCIÈRE**

OBJECTIF :
**AUGMENTER LA RESPONSABILISATION
DANS LA RECHERCHE
D'EFFICIENCE ET D'EFFICACITÉ**

une plus grande vélocité dans la prise de décision, ce qui implique souvent de favoriser la prise de décision à proximité des opérations, tout en gérant les risques. La CCQ mise sur le jugement de son personnel et visera donc à le responsabiliser davantage dans la recherche d'efficacité et d'efficacités, notamment en définissant mieux les marges de manœuvre opérationnelles dont chacun dispose.

LA PRIORITÉ EN BREF

Entre 2020 et 2022, la CCQ aura développé son modèle de mesure pour anticiper les tendances, évaluer l'impact des décisions, faire des prévisions et suivre les bénéfiques. Elle aura aussi fixé sa façon de déployer ce nouveau modèle. Les gestionnaires et professionnels de l'organisation seront plus véloces dans leurs décisions et contribueront pleinement à obtenir les bénéfiques prévus aux projets et initiatives.

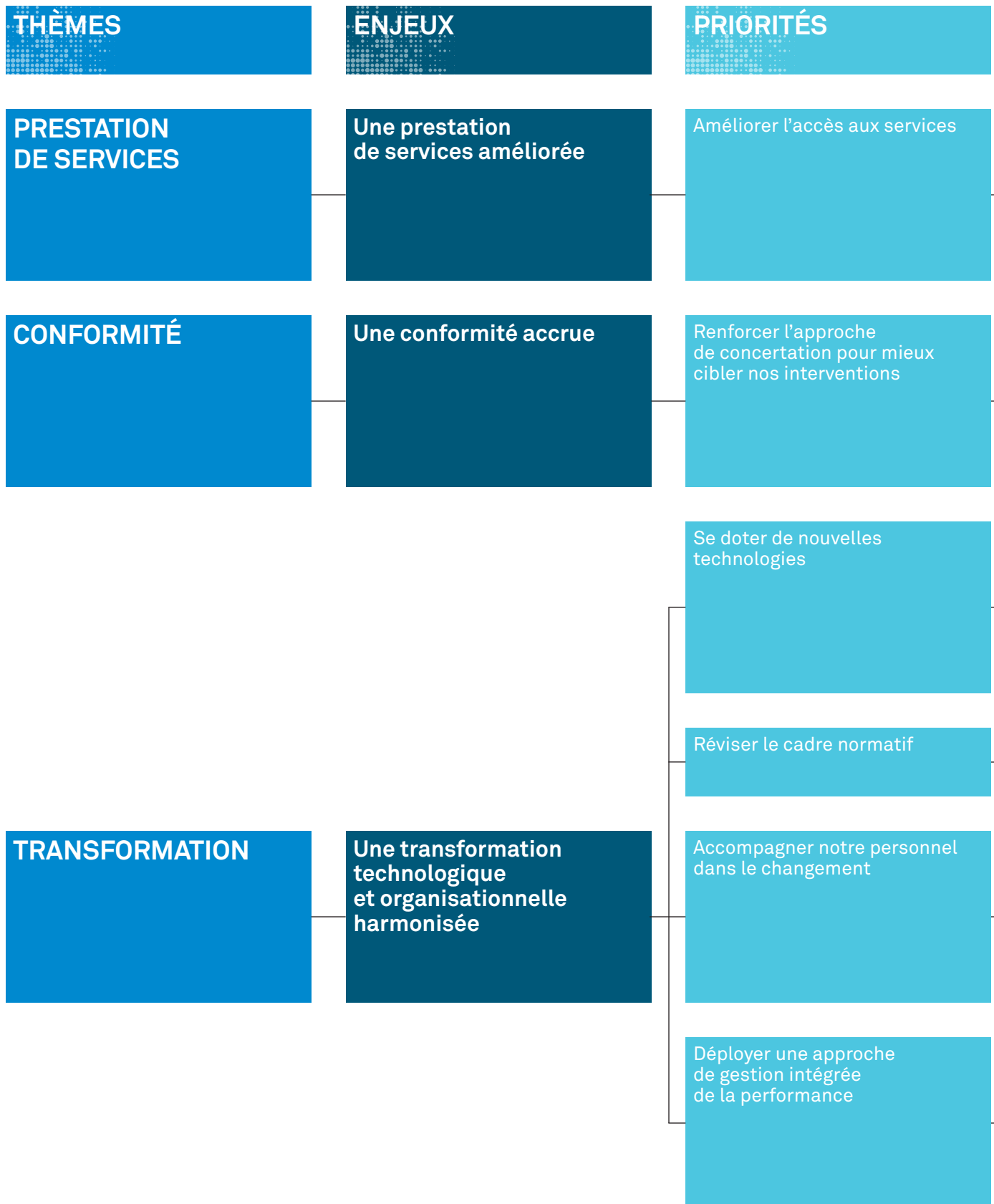


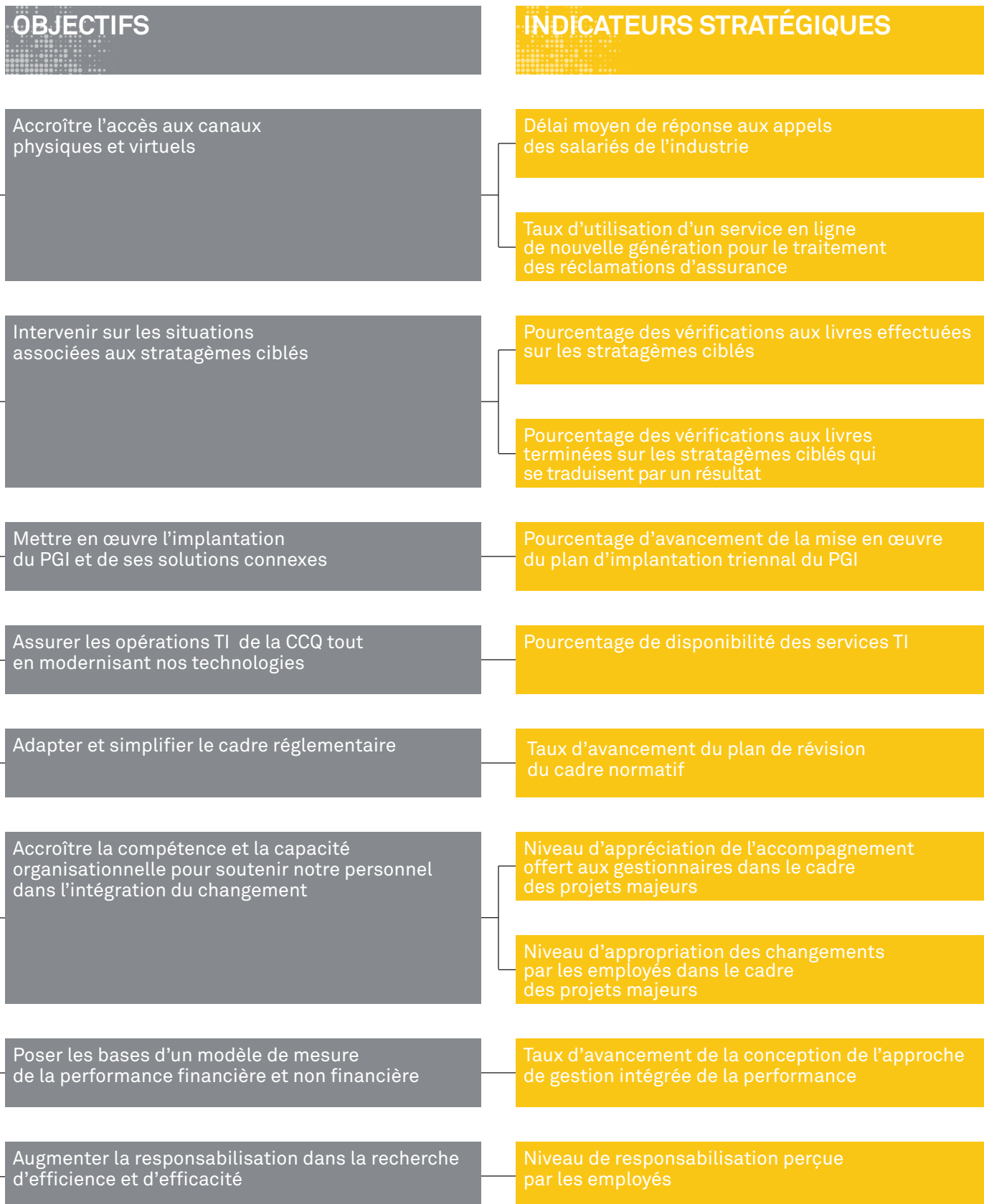
CONCLUSION

Le Plan stratégique 2020-2022 s'inscrit dans l'esprit du précédent et demeure orienté sur l'amélioration de la performance de la CCQ dans la réalisation de sa mission et de ses mandats. En effet, le grand chantier de modernisation qui sera mené durant ces trois années aura pour effet de permettre à l'organisme de répondre aux besoins de ses clientèles avec des moyens contemporains et beaucoup plus efficaces.

Toutefois, force est de constater que les efforts requis pour atteindre ce but seront davantage concentrés vers l'interne, de manière à réussir la transformation technologique et organisationnelle. En ce sens, la CCQ doit donc d'abord se préoccuper d'améliorer ses processus et ses outils de gestion, faute de quoi elle n'aura jamais les moyens de répondre pleinement aux besoins actuels des employeurs, travailleurs, travailleuses et associations qui les représentent.

TABLEAU SYNOPTIQUE – PLAN STRATÉGIQUE 2020-2022





CCQ.ORG

PD5229F (1909)