



PLAN STRATÉGIQUE 2021-2023

CENTRE D'ACQUISITIONS

GOVERNEMENTALES

**PLAN
STRATÉGIQUE
2021-2023**

CENTRE D'ACQUISITIONS

GOUVERNEMENTALES

Cette publication a été réalisée par le Centre d'acquisitions gouvernementales.

Une version accessible est disponible sur le site Quebec.ca/gouv/acquisitions.

Pour plus d'information :

Centre d'acquisitions gouvernementales
150, boulevard René-Lévesque Est, 18^e étage
Québec (Québec) G1R 2B2

Numéro général : 1 866 476-4224
Site Web : Quebec.ca/gouv/acquisitions.

Dépôt légal – 27 mai 2021
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-89292-2 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2021

MESSAGE DE LA MINISTRE



Monsieur François Paradis

Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de vous remettre le premier Plan stratégique du Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG), qui couvre la période 2021-2023.

La *Loi visant principalement à instituer le Centre d'acquisitions gouvernementales*, sanctionnée le 21 février 2020, est entrée en vigueur le 1^{er} septembre 2020, date de la création du CAG. Rappelons que l'objectif principal de la mise en place de l'organisme est d'optimiser les acquisitions stratégiques afin de dégager les économies gouvernementales visées, et ce, dans le respect des règles contractuelles applicables.

Avec près de 300 employés qui proviennent, en majorité, du Centre de services partagés du Québec (CSPQ), de Collecto services regroupés en éducation et des groupes d'approvisionnement en commun du réseau de la santé et des services sociaux (Groupe d'approvisionnement de l'Est du Québec, Groupe d'approvisionnement de l'Ouest du Québec et SigmaSanté), la mise en commun de l'expertise en approvisionnement est certainement l'une des pierres angulaires de l'organisme.

En outre, en améliorant la gestion des acquisitions, principalement en augmentant le ratio des regroupements d'achats à l'échelle gouvernementale et en développant une approche collaborative et concertée, le CAG assurera une meilleure cohérence dans les stratégies d'acquisitions gouvernementales.

Les axes et les objectifs stratégiques envisagés dans ce plan prennent en compte les orientations de notre gouvernement concernant les cibles d'économies, l'achat québécois, le développement durable et écoresponsable et la stratégie de transformation numérique. Aussi, ce plan est élaboré en phase avec le Plan des acquisitions gouvernementales.

En terminant, j'ai la conviction que cette planification assurera au CAG de répondre adéquatement à sa préoccupation première, qui est de rencontrer les besoins en biens et en services de l'ensemble des ministères et des organismes publics, à un juste prix, au bon moment et dans le respect de l'encadrement éthique, légal et financier et, surtout, de mieux assurer à la population québécoise l'accessibilité à des produits et à des services de qualité.

La présidente du Conseil du trésor,

Original signé

Sonia LeBel

Québec, mai 2021

MESSAGE DU PRÉSIDENT- DIRECTEUR GÉNÉRAL



À titre de président-directeur général, c'est avec grande fierté que je dépose aujourd'hui le tout premier Plan stratégique du Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG).

Le 1^{er} septembre 2020, la mise en opération du CAG s'inscrivait dans des circonstances exceptionnelles; alors que nos équipes s'affairaient à développer et bâtir le CAG pendant une transition organisationnelle majeure, celles-ci œuvraient, avec la même ardeur, à appuyer le gouvernement du Québec dans le contexte de l'état d'urgence sanitaire lié à la pandémie de la COVID-19.

C'est durant cette période sans précédent que le CAG a élaboré une planification stratégique rigoureuse qui découle de sa mission, des mandats ciblés par la présidente du Conseil du trésor et tient compte des besoins à long terme des organismes publics qu'il dessert.

Tout en encourageant la saine concurrence dans un marché changeant, le CAG, fort de son expertise, se positionne en appui aux différents réseaux, ministères et organismes. Il a comme préoccupation première de satisfaire les besoins en biens et services de l'ensemble de ses partenaires publics, à un juste prix, au bon moment et dans le respect de l'encadrement éthique, légal et financier. Surtout, d'assurer à la population québécoise l'accessibilité à des produits et à des services de qualité.

À titre de nouvelle organisation, cet exercice a permis au CAG d'ancrer sa mission, d'exposer sa vision et de définir ses valeurs organisationnelles. En respect du cadre normatif et réglementaire dans lequel celui-ci évolue, ce plan précise le positionnement du CAG envers ses parties prenantes, notamment quant au Plan de relance économique du Québec et des dossiers stratégiques que sont l'achat québécois et l'innovation dans les marchés.

Élaboré grâce à la consultation des gestionnaires, des employés et de notre clientèle, ce plan permettra à nos équipes de mettre en place une série d'actions en adéquation avec les attentes de la présidente du Conseil du trésor et articulé autour de trois enjeux particuliers : l'expérience client, la performance organisationnelle et les pratiques d'affaires et les marchés. Évidemment, l'ensemble de ces actions sera coordonné en tenant compte des orientations du gouvernement qui visent notamment l'optimisation des économies en appui au Plan des acquisitions gouvernementales 2021-2022.

L'équipe du CAG possède une expertise de pointe en matière d'acquisition au sein du gouvernement du Québec. À cet effet, je suis persuadé qu'elle permettra à notre organisation de prendre une place de premier plan au sein des marchés publics québécois.

Le président-directeur général du Centre d'acquisitions gouvernementales,

Original signé

Pierre Julien

Québec, mai 2021

TABLE DES MATIÈRES

L'ORGANISATION EN BREF	1
Mission	1
Vision	1
Valeurs	1
Chiffres clés	2
Services offerts par le CAG	3
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	4
Contexte externe	4
Contexte interne	8
CHOIX STRATÉGIQUES	11
Enjeu stratégie 1 : Expérience client	11
Orientation 1 : Implanter une culture de service à la clientèle.....	11
Orientation 2 : Établir la notoriété de l'organisation.....	12
Enjeu stratégique 2 : Performance organisationnelle	13
Orientation 3 : Renforcer notre performance.....	13
Orientation 4 : Développer une culture organisationnelle forte et mobilisatrice.....	14
Enjeu stratégique 3 : Pratiques d'affaires et marchés	14
Orientation 5 : Adopter des pratiques d'affaires innovantes et favorisant la saine concurrence.....	14
Orientation 6 : Encourager l'achat québécois, durable et écoresponsable.....	15
TABLEAU SYNOPTIQUE	17

L'ORGANISATION EN BREF

Mission

Le Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG) a pour mission de fournir aux ministères et organismes publics (MO) les biens et les services dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, et ce, dans l'objectif d'optimiser les acquisitions gouvernementales dans le respect des règles contractuelles applicables.

Dans le cadre de ses activités, le CAG a comme préoccupation première de rencontrer les besoins en biens et services de l'ensemble des ministères et des organismes publics, incluant ceux du réseau de la santé et des services sociaux et des réseaux de l'éducation, à un juste prix, au bon moment et dans le respect de l'encadrement éthique, légal et financier. Il assure ainsi, à la population québécoise, l'accessibilité à des produits et à des services de qualité.

Le processus de planification stratégique du CAG a débuté à l'automne 2020. Puisque l'organisme a vu le jour le 1^{er} septembre 2020, une analyse approfondie de l'environnement interne et externe a été réalisée en vue d'établir, notamment, sa vision et ses valeurs.

Vision

Déoulant de sa mission, et avec le souci de répondre adéquatement aux objectifs gouvernementaux et aux besoins de ses clientèles, le CAG s'est donné la vision suivante :

Être le chef de file en approvisionnement stratégique au gouvernement du Québec, axé sur ses clientèles et reconnu pour sa contribution à la société québécoise.

Valeurs

Le CAG entend s'appuyer sur des valeurs organisationnelles qui seront partagées par tous et toutes au sein de l'organisation. Les cinq valeurs retenues, validées par l'ensemble des employés à la suite d'un sondage organisationnel, servent de référence à l'ensemble du personnel :

- **Intégrité**

Les gestionnaires et employés du CAG sont au service de la clientèle et ultimement à celui de la population québécoise par les produits et services dont ils font l'acquisition. Afin de créer et maintenir un fort lien de confiance, il est donc important que les décisions et actions quotidiennes des gestionnaires et employés du CAG soient toujours empreintes de probité, d'équité, et d'un respect scrupuleux des règles éthiques en place. Leur honnêteté n'est ainsi jamais mise en doute.

- **Sens du service à la clientèle**

Le CAG est fier d'offrir en tout temps un service à la clientèle fondé sur l'écoute et sur une confiance partagée. Les priorités et principes de l'organisation sont en alignement avec les besoins et les préoccupations des clientèles. Le souci des employés et des gestionnaires est d'offrir en tout temps un niveau de performance à la hauteur de leurs attentes.

- **Innovation**

Les gestionnaires et employés du CAG sont encouragés à faire preuve de créativité dans leurs activités quotidiennes, que ce soit pour gagner en efficience dans l'atteinte des objectifs fixés ou dans la façon de résoudre les défis rencontrés. L'ouverture à la nouveauté permet ainsi d'aller plus loin et de se distinguer.

- **Collaboration**

Au CAG, la collaboration entre collègues et avec nos clientèles est au cœur de toutes les relations professionnelles. Une ouverture face à la situation d'autrui et un respect des idées et des opinions qui en découlent nous permettent de tisser des liens solides. Pour nos clientèles, nous souhaitons être un modèle en gestion participative où la consultation tient une place centrale. Les actions qui en découlent, et adoptées en concertation, assurent le succès pour toutes les parties concernées.

- **Excellence**

Le CAG est fier de l'expertise distinctive qu'il possède par l'ensemble de ses gestionnaires et employés. Aussi le professionnalisme, l'efficacité et la rigueur démontrés au quotidien, dont tous font preuve, et le désir d'apprendre et de se développer amènent l'organisation à se dépasser.

Chiffres clés

CHIFFRES CLÉS*	DESCRIPTION
Près de 5 G\$	En contrats, incluant les secteurs de la santé et des services sociaux, de l'éducation, de l'enseignement supérieur et des ministères et organismes
780	Dossiers actifs
1 260	Contrats
718	Clients actifs provenant : <ul style="list-style-type: none">• des ministères et organismes (MO) publics;• des établissements du réseau de la santé et des services sociaux;• des établissements du réseau de l'éducation, dont 72 centres de services scolaires et commissions scolaires anglophones, 48 cégeps, 18 universités;• d'autres organismes : municipalités, etc.
3 milliards	D'équipements de protection individuelle (ÉPI) commandés depuis le début de la pandémie
77 %	Des fournisseurs ont une adresse d'affaires au Québec
Près de 300	Employés au CAG
13	Succursales, réparties dans 9 régions administratives, dont un siège social dans la ville de Québec

*Les données du tableau sont en date du 31 mars 2021.

Services offerts par le CAG

Regroupements d'achats en biens et services pour les réseaux de la santé et des services sociaux, de l'éducation et de l'enseignement supérieur ainsi que pour les ministères et organismes.

Acquisition de biens et de services par les achats mandatés pour les ministères et organismes.

Disposition des biens pour les ministères et organismes et pour les réseaux de la santé et des services sociaux ainsi que de l'éducation et de l'enseignement supérieur.

Publicité pour les ministères et organismes, pour les réseaux de la santé et des services sociaux ainsi que de l'éducation et de l'enseignement supérieur et pour les municipalités.

Placement médias pour les ministères et organismes, pour les sociétés d'État, pour les réseaux de la santé et des services sociaux, de l'éducation et de l'enseignement supérieur et pour les municipalités.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Afin de répondre adéquatement aux priorités gouvernementales et ainsi produire un plan stratégique qui s'inscrit dans le cadre de gestion axée sur les résultats, le CAG a effectué une analyse approfondie de son environnement interne et externe en tenant compte des principaux facteurs qui influenceront ses actions au cours des deux prochaines années.

Contexte externe

Pandémie de la COVID-19

Dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, le Québec, comme le monde entier, est aux prises avec une crise sanitaire majeure, sans précédent, ayant un impact important sur plusieurs secteurs d'activité. Le CAG doit mener ses opérations tout en continuant d'accompagner les réseaux et les établissements pour l'approvisionnement en équipements de protection individuelle (ÉPI) et en équipements médicaux. Les acquisitions liées à la lutte contre la COVID-19 devraient continuer d'être une part importante des activités du CAG au cours de l'exercice 2021-2022.

Une équipe consacrée à la COVID-19 appuie le gouvernement du Québec dans la lutte contre la pandémie, en partenariat avec le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et Revenu Québec. Son mandat est de répondre exclusivement aux besoins de l'ensemble des organismes publics et de leurs réseaux en matière d'acquisition de matériel et d'équipements médicaux pour lutter contre la pandémie.

Les turbulences économiques provoquées par la pandémie seront suivies, au cours des prochaines années, par une relance économique. Le CAG contribuera aux efforts en dégageant des économies d'échelle.

Achat québécois

Dans le cadre de la reprise économique, le gouvernement entend encourager l'achat québécois afin de soutenir l'économie de toutes les régions du Québec. La COVID-19 et la difficulté à s'approvisionner en certains produits ont souligné l'importance de valoriser les produits d'ici. Dans cette perspective, le gouvernement cherche à soutenir les commerçants québécois en sensibilisant les citoyennes et les citoyens à l'importance de l'économie québécoise.

L'achat québécois se définit au CAG par l'acquisition de biens et services auprès d'un fournisseur ayant une place d'affaires au Québec. Près de 77 % des fournisseurs du CAG entrent dans cette catégorie.

Ainsi, lorsque cela est possible et dans le respect des règles et accords en vigueur, le CAG déploie différentes stratégies pour favoriser la concurrence en laissant la place à tous les types d'entreprises, comme l'allotissement, visant à octroyer le contrat en lots à différentes régions, ou l'utilisation de la marge préférentielle liée au développement durable.

Régionalisation des postes

Le gouvernement du Québec a fait du développement économique régional l'une de ses priorités et s'est engagé, entre autres, à régionaliser 5 000 postes du secteur public d'ici 2028.

Avec la pandémie, les organisations publiques ont déployé le télétravail à grande échelle. Dans la foulée des opportunités générées par le télétravail, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a réalisé un exercice de consultation afin de finaliser la planification de la régionalisation des emplois du secteur public.

Le SCT a sollicité la collaboration des MO pour lui présenter, en février 2021, leurs engagements de régionalisation de leurs postes.

Le CAG a établi une cible de régionalisation de 21 postes supplémentaires d'ici le 31 mars 2028, pour atteindre un taux d'environ 41 %.

Le CAG a des employés répartis dans 9 régions à travers ses 13 succursales régionales. Cela lui permet de bien prendre en compte les réalités régionales et de favoriser l'emploi en région. Ses efforts contribueront à l'objectif de revitalisation économique des régions.

Présence au Québec

RÉGIONS ADMINISTRATIVES	VILLES	NOMBRE
Bas-Saint-Laurent (01)	Rimouski	1
Saguenay — Lac-Saint-Jean (02)	Saguenay	1
Capitale-Nationale (03)	Québec	4
Mauricie (04)	Trois-Rivières	1
Estrie (05)	Sherbrooke	1
Montréal (06)	Montréal	2
Outaouais (07)	Gatineau	1
Laurentides (15)	Sainte-Thérèse	1
Montérégie (16)	Saint-Bruno-de-Montarville	1
9 régions	9 villes	13 succursales

Achat durable et écoresponsable

Les MO sont dans l'obligation, selon la *Loi du développement durable*, de mettre en place un plan d'action de développement durable. Ils sont tenus de définir des actions prioritaires et les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs conformément à la Stratégie gouvernementale de développement durable (SGDD) 2015-2020, et qui s'accorde avec les lignes directrices émises à la suite de sa prolongation (2021-2022).

Ils doivent tenir compte des principes du développement durable dans leur processus d'acquisition de biens et de services dans le but de respecter l'environnement et d'adopter des comportements éthiques et innovants sous l'aspect social et économique. Ainsi, le CAG met en place des actions concrètes qui démontrent son engagement en approvisionnement responsable au profit d'une économie verte et durable.

Économies gouvernementales

Afin d'optimiser les acquisitions gouvernementales, et dans le but de générer des économies tout en respectant les règles contractuelles en place, le gouvernement du Québec a mandaté le CAG pour acquérir les biens et services de l'ensemble des organismes publics par des regroupements d'achats. Ceux-ci peuvent générer des sommes potentielles importantes.

Stratégie de transformation numérique gouvernementale

La Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 vise à offrir des services publics plus intuitifs et faciles, et à améliorer l'efficacité de l'État. Les organismes publics sont appelés à intégrer les objectifs de la Stratégie de transformation numérique à leur plan de transformation et à les bonifier avec des cibles propres à leur mission.

Le système de mission principal au CAG est le Logiciel d'achats en commun (LAC) qui était déjà déployé au sein du réseau de la santé et des services sociaux. Ce système facilite le processus d'appel d'offres public lors de l'acquisition d'un bien ou d'un service et il permet de consulter la planification des dossiers. Par ailleurs, la clientèle peut mandater le CAG pour négocier l'achat de divers produits et services par l'entremise du LAC. La clientèle peut également consulter les contrats liés aux regroupements d'achats et obtenir des informations relatives aux activités du CAG.

Lors de la mise en place de l'organisme, des travaux ont été effectués afin que l'utilisation du LAC soit étendue aux MO et aux établissements des réseaux de l'éducation et de l'enseignement supérieur, permettant ainsi d'offrir un meilleur service à la clientèle, notamment par la mise en commun de processus d'affaires et la bonification de l'information de gestion. L'ensemble des contrats du CAG est intégré à l'application et toutes les clientèles ont accès au LAC.

Au cours des deux prochaines années, le CAG souhaite augmenter le niveau d'utilisation du LAC auprès de sa clientèle tout en planifiant le développement d'un nouveau système de mission plus performant et adapté à la réalité de l'organisation. L'objectif étant d'intégrer toutes les phases de la gestion contractuelle pour les regroupements d'achats et les achats mandatés.

La mise en place d'un nouveau système de mission s'inscrit dans la poursuite des objectifs de la Stratégie de transformation numérique, qui vise à doter les organismes de plateformes technologiques qui réduisent les coûts et les délais de service, par un usage innovant du numérique pour mieux servir la clientèle et offrir un meilleur accès aux données pour davantage d'efficacité.

Confidentialité des données

Par ailleurs, le gouvernement du Québec accorde une grande importance à la cybersécurité en renforçant l'encadrement de la sécurité gouvernementale. De cette façon, le gouvernement veut offrir et assurer des services publics plus sécuritaires. Il souhaite préserver la confiance de la population à l'égard de la sécurité de leurs données.

La disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des données constituent une priorité pour le CAG. Pour ce faire, un plan de sécurité est élaboré en conformité avec les règles du SCT qui inclut 36 mesures obligatoires de sécurité pour les organismes publics. Infrastructures technologiques Québec (ITQ) appuie le CAG par la mise en place de certaines mesures et la gestion de la sécurité des infrastructures.

Tout comme les organismes publics québécois, le CAG se conforme à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, c. A-2.1).

Contexte interne

Mise en place du CAG

La *Loi visant principalement à instituer le Centre d'acquisitions gouvernementales et Infrastructures technologiques Québec* (L.Q. 2020, c. 2) a été sanctionnée le 21 février 2020. Le CAG a débuté ses activités le 1^{er} septembre 2020. Il est responsable des regroupements d'achats de l'ensemble des MO, des établissements du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que de ceux des réseaux de l'éducation et de l'enseignement supérieur.

L'objectif qui sous-tend la création du CAG est de permettre une meilleure cohérence dans les stratégies d'acquisition du gouvernement. Il assure la consolidation des relations commerciales par la mise en œuvre de partenariats d'affaires durables. Il traite les volumes nécessaires pour maximiser les économies potentielles pour le gouvernement.

Intégration des entités

Le CAG est le regroupement de cinq entités ayant une expertise en acquisition :

- le Centre de services partagés du Québec (CSPQ);
- Collecto (volet acquisition de biens et de services);
- le Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est du Québec (GACEQ);
- le Groupe d'approvisionnement en commun de l'Ouest du Québec (GAC de l'OUEST);
- SigmaSanté (volet acquisition de biens et de services).

L'intégration des cinq entités, dont quatre sont hors fonction publique, au cadre légal et normatif de la fonction publique présente certains défis.

Chacune des différentes entités possédait une culture organisationnelle qui lui était propre. Dans ce contexte, le CAG doit développer une nouvelle culture qui prend en compte la réalité des anciennes entités, harmoniser les pratiques et les façons de faire et déployer cette synergie afin de susciter l'adhésion et la mobilisation.

Pandémie et début des opérations

L'urgence sanitaire, décrétée en mars 2020, a mobilisé les opérations des anciens groupes d'approvisionnement en commun et du CSPQ qui ont dû alors orienter le travail des équipes autour des achats liés à la pandémie. C'est dans ce contexte que le CAG a été mis sur pied, apportant des défis additionnels à l'amorce de ses opérations.

Le CAG poursuit encore, à ce jour, son appui au gouvernement dans la lutte à la pandémie de la COVID-19 en planifiant les acquisitions de matériel et d'équipement critiques liées aux mesures sanitaires à mettre en place selon l'évolution des protocoles. Le CAG dispose d'un comité COVID-19 entièrement consacré à l'urgence sanitaire qui est composé d'une vingtaine d'employés.

La pandémie a perturbé le cours normal des acquisitions, car tous les processus d'appel au marché normalement en cours ont été suspendus au printemps et à l'été 2020. Afin de pallier cette situation, le CAG déploie tous les efforts nécessaires pour répondre aux besoins qui évoluent rapidement et résoudre les problématiques qui surviennent afin de maintenir l'approvisionnement de sa clientèle et d'éviter les bris de service.

Acquisition d'équipements pour lutter contre la pandémie

Depuis sa mise en place le 1^{er} septembre 2020, le CAG joue un rôle important dans l'achat de matériel médical et d'ÉPI, dont les masques, les blouses, les gants, les visières, les jaquettes et les combinaisons. Le 13 mars 2020, en raison de l'urgence sanitaire, le gouvernement du Québec a autorisé par décret l'achat de gré à gré pour les commandes d'ÉPI. Ainsi, les contrats nécessaires ont été octroyés dans le but de protéger la santé des Québécoises et des Québécois et d'assurer la continuité de l'approvisionnement. Plus de trois milliards d'ÉPI ont ainsi été commandés depuis le début de la pandémie.

Maintien et développement de l'expertise en acquisition

Le regroupement de l'expertise en approvisionnement est l'une des pierres angulaires du CAG. Celui-ci compte près de 300 employés dévoués à sa mission. Cette concentration de l'expertise assurera la mise en place de moyens innovants et efficaces.

Les services spécialisés offerts par le CAG vont permettre de consolider les relations, d'établir des partenariats durables et de générer de nombreuses occasions d'affaires. L'expertise du CAG est un atout important offert aux organismes publics. Son expertise est fondée sur les domaines suivants :

- les stratégies d'acquisitions;
- une gestion rigoureuse du processus d'appel au marché et de conclusion de contrats;
- une production des documents d'appels d'offres publics;
- la coordination de comités de sélection;
- la rédaction d'avenants et l'accompagnement en cas de litiges.

Maintien du niveau de service

Le service à la clientèle revêt une importance primordiale au CAG. L'organisation travaille activement à améliorer son processus (gestion de la relation client) afin de s'assurer d'un traitement équitable, dans un délai raisonnable, des demandes, des plaintes et des commentaires, et de fournir les données requises et complètes à la satisfaction des clientèles.

Optimisation des regroupements d'achats

Un des objectifs de la création du CAG est d'améliorer la gestion des acquisitions afin notamment de maximiser les gains d'efficacité et d'efficacités, principalement en augmentant le ratio des regroupements d'achats à l'échelle gouvernementale. Le CAG met en place des pistes d'intervention qui permettront d'atteindre les économies escomptées, dont la gouvernance participative, l'optimisation de la portée des arrêtés ministériels, l'augmentation de l'adhésion aux regroupements d'achats et la mise en œuvre d'un Plan des acquisitions gouvernementales. Aussi, le CAG fait preuve d'innovation dans les stratégies d'appel aux marchés afin d'en optimiser les résultats.

Afin d'augmenter l'impact des regroupements d'achats, quatre premiers arrêtés ministériels, pris respectivement par la présidente du Conseil du trésor, le ministre de la Santé et des Services sociaux, le ministre de l'Éducation et la ministre de l'Enseignement supérieur, sont entrés en vigueur le 1^{er} décembre 2020. Ces arrêtés ministériels identifient les premiers biens et services pour lesquels les organismes publics, dont ceux des réseaux visés, doivent recourir au Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG) pour les acquérir.

Mise en place de la gouvernance participative

Dès sa création, le CAG a œuvré à mettre en place une gouvernance participative fondée sur une approche collaborative et concertée propre aux différentes réalités des réseaux, des ministères et organismes.

Depuis le 1^{er} septembre 2020, des comités ont été créés avec les représentants de chacun des réseaux. Ces rencontres ont pour objectif de créer une synergie avec les bons acteurs et de mettre en place les nouvelles structures de gouvernance participative afin que le CAG élabore un plan des acquisitions gouvernementales (PAG) qui tient compte des besoins des organismes publics.

Ces comités constituent des leviers pour favoriser le déploiement de stratégies d'acquisitions gouvernementales innovantes, pérennes et conformes au cadre applicable en matière de marchés publics. Les actions concertées des différents comités ont également pour objectifs la gestion efficiente de l'approvisionnement, la diminution des risques que les dossiers deviennent litigieux, et la création et la définition de bons mécanismes de communication entre les instances participatives et les clients.

CHOIX STRATÉGIQUES

Le CAG a choisi d'arrimer la période couverte par son plan stratégique avec le cycle électoral. Compte tenu de la mise en place de l'organisme au 1^{er} septembre 2020 et du temps nécessaire à l'élaboration d'un plan stratégique, celui-ci couvrira la période comprise entre le 1^{er} avril 2021 et le 31 mars 2023.

Afin d'alimenter les réflexions sur le plan stratégique et ses orientations, plusieurs consultations ont été menées avec la haute direction, les gestionnaires, les employés ainsi que les clientèles. Ceci s'est traduit par l'organisation de différentes séances de discussion et par la tenue d'un sondage auprès de l'ensemble des employés du CAG.

Le CAG est une jeune organisation dans sa première année d'opération, et les données permettant d'établir une mesure de départ pour l'atteinte des résultats du plan stratégique ne sont pas toutes disponibles. L'évaluation de données et de taux externes a permis de compléter les cibles de départ manquantes. Ceci présente toutefois un enjeu additionnel pour l'atteinte des cibles.

Enjeu stratégie 1 : Expérience client

De par sa mission, le CAG a comme préoccupation première de satisfaire les besoins en biens et services de l'ensemble des MO, incluant ceux du réseau de la santé et des services sociaux, de l'éducation et de l'enseignement supérieur.

La relation clientèle est ainsi au centre de ses préoccupations. Le CAG souhaite offrir une expérience client à la hauteur des attentes de la clientèle où la relation est fondée sur la communication et la collaboration avec les parties prenantes.

Orientation 1 : Implanter une culture de service à la clientèle

Le CAG est issu de l'intégration de cinq organisations ayant leurs propres façons de faire, notamment en matière de gestion du service à la clientèle. Depuis sa mise en place le 1^{er} septembre 2020, le CAG œuvre à l'harmonisation des opérations, notamment par l'analyse et la sélection des meilleures pratiques en place dans l'une ou l'autre des organisations.

Lors du dépôt de la *Loi sur le Centre d'acquisitions gouvernementales* (LCAG), le gouvernement du Québec a annoncé son intention d'instaurer au CAG un modèle d'affaires s'inspirant de celui du réseau de la santé et des services sociaux, dont les taux de rendement et de satisfaction sont appréciables.

Objectif 1.1 : Se doter d'un processus intégré en matière de service à la clientèle

Le CAG souhaite implanter des mécanismes et des outils permettant de recueillir les demandes et de suivre l'état d'avancement, d'effectuer les suivis, de résoudre les plaintes soumises et de produire rapidement les statistiques pour la reddition de comptes. Par ailleurs, une politique de gestion des plaintes et des commentaires sera mise en place.

Depuis le 1^{er} septembre 2020, des comités des partenaires ont été mis en place avec les représentants des MO et de chacun des réseaux. Ces comités ont pour objectif de créer une synergie afin de favoriser la mise en place des nouvelles structures de gouvernance participative. Aussi, ils soutiennent les travaux du CAG pour que ce dernier tienne compte des besoins des organismes publics, et ils auront à se prononcer sur leur niveau de satisfaction en regard des services et des pratiques d'affaires.

Le service à la clientèle fera l'objet d'un sondage annuel auprès de la clientèle et des comités des partenaires, afin de connaître les préoccupations, dans un contexte d'amélioration continue.

INDICATEUR 1	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Indice de satisfaction à l'égard des services reçus (des clientèles et des membres des comités des partenaires)	70 %	73 %

Objectif 1.2 : Améliorer l'accès aux services offerts en ligne

La Stratégie de transformation numérique gouvernementale est prise en compte par le CAG dans son plan de gestion des ressources informationnelles en favorisant notamment l'utilisation du Logiciel d'achats en commun (LAC) auprès de la clientèle. Ce système est éventuellement appelé à être remplacé par un nouveau progiciel de gestion des activités d'acquisition et de gestion contractuelle plus performant et mieux adapté aux besoins du CAG et de sa clientèle. Le taux actuel d'utilisation du LAC est de 75 %.

INDICATEUR 2	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Taux d'utilisation à l'égard des services numériques	80 %	85 %

Orientation 2 : Établir la notoriété de l'organisation

Afin de remplir sa mission, notamment par l'atteinte des cibles d'économies par un nombre accru de regroupements d'achats, le CAG devra faire davantage connaître et apprécier son offre de services.

Sa notoriété est actuellement variable auprès de sa clientèle potentielle. Alors que les bénéfices des regroupements d'achats sont bien connus au sein du réseau de la santé et des services sociaux, ils doivent faire l'objet d'une meilleure stratégie de communication pour les autres clientèles.

Objectif 2.1 : Faire connaître notre offre de services et promouvoir notre valeur ajoutée

INDICATEUR 3	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Taux de reconnaissance du CAG et de sa valeur ajoutée	Établir la cible de départ	+ 5 %

Enjeu stratégique 2 : Performance organisationnelle

Un des objectifs de la création du CAG est d’améliorer la gestion des acquisitions afin notamment de maximiser les gains d’efficacité et d’efficacités, principalement en augmentant le ratio des regroupements d’achats à l’échelle gouvernementale. Ces regroupements permettront de générer des économies.

Orientation 3 : Renforcer notre performance

Le CAG doit offrir les biens et services qu’il acquiert à un juste prix, au bon moment et dans le respect de l’encadrement éthique, légal et financier. Pour ce faire, il mise sur l’optimisation de ses opérations. Ses employés possèdent une expertise importante en acquisition et en gestion contractuelle en appui à la performance de l’organisation.

Objectif 3.1 : Optimiser les stratégies d’appel au marché et les regroupements d’achats pour atteindre les économies gouvernementales prévues

Les cibles d’économies prévues pour 2020-2021 sont de 100 M\$. Les cibles pour les exercices subséquents sont cumulatives et récurrentes et leur atteinte est directement liée à l’augmentation des regroupements d’achats et à l’optimisation de la portée des arrêtés ministériels.

INDICATEUR 4	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Atteinte des cibles d’économies gouvernementales	260 M\$	407 M\$

Objectif 3.2 : Améliorer notre efficacité et nos services d’affaires

Le portefeuille de dossiers du CAG se divise en trois niveaux de complexité qui présentent une durée de traitement variant entre 6 et 24 mois. Au cours de la période du Plan stratégique 2021-2023, le CAG souhaite optimiser la durée du processus de traitement pour les dossiers d’acquisition de fournitures sans complexité additionnelle (niveau moyen). Ceux-ci constituent presque 50 % du portefeuille des dossiers d’acquisition de l’organisation. Le délai actuel de traitement de ce type de dossiers est de 16 mois.

INDICATEUR 5	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Taux de diminution de la durée du processus de traitement des dossiers de complexité moyenne	- 10 %	- 15 %

Orientation 4 : Développer une culture organisationnelle forte et mobilisatrice

La mise en place du CAG nécessite la création d'une nouvelle culture organisationnelle que les employés devront s'approprier au cours des prochaines années afin de permettre au CAG de rencontrer ses objectifs.

En plus des enjeux propres à la mise en place d'un nouvel organisme, la pandémie apporte des défis additionnels, par exemple le télétravail et une charge accrue de travail, qui sont des facteurs ayant un impact sur la mobilisation.

Objectif 4.1 : Favoriser l'engagement des employés

INDICATEUR 6	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Indice d'appropriation de la culture et de mobilisation	70 %	73 %

Enjeu stratégique 3 : Pratiques d'affaires et marchés

Les stratégies d'appel au marché du CAG doivent être innovantes afin d'assurer en tout temps, à la population québécoise, l'accessibilité à des biens et services dont ils ont besoin et dont la qualité est démontrée.

Orientation 5 : Adopter des pratiques d'affaires innovantes et favorisant la saine concurrence

De par la nature de ses opérations, qui en fait un des principaux donneurs d'ouvrage gouvernementaux, le CAG se doit d'adopter des pratiques exemplaires d'un point de vue éthique et qui favorisent la saine concurrence. Il joue un rôle dans l'économie québécoise et il sera, au cours des prochaines années, partie prenante de la relance économique au Québec.

Objectif 5.1 : Améliorer nos stratégies par la veille des marchés

INDICATEUR 7	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Pourcentage de dossiers ayant fait l'objet d'une vigie	Établir la cible de départ	+ 5 %

Orientation 6 : Encourager l'achat québécois, durable et écoresponsable

Le CAG accorde de l'importance à l'impact des acquisitions gouvernementales sur l'économie du Québec et sur l'environnement. Ainsi, lorsque cela est possible et en respect des règles et accords en vigueur, le CAG a recours à des stratégies qui prennent en considération l'économie régionale tout comme l'achat durable et écoresponsable.

Objectif 6.1 : Prendre en compte l'achat québécois dans les stratégies d'acquisitions

L'achat québécois se définit au CAG par l'acquisition de biens et services auprès d'un fournisseur ayant une place d'affaires au Québec. C'est donc près de 77 % des fournisseurs à contrat du CAG qui entrent dans cette catégorie.

INDICATEUR 8	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Proportion des contrats attribués à des entreprises québécoises	80 %	82 %

Objectif 6.2 : Prendre en compte l'achat durable et écoresponsable dans les stratégies d'acquisitions

Le pourcentage d'appels d'offres ayant au moins une clause de développement durable est actuellement de 16 %.

INDICATEUR 9	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Pourcentage d'appels d'offres avec au moins une clause de développement durable	18 %	20 %



PLAN STRATÉGIQUE 2021-2023

CENTRE D'ACQUISITIONS

GOUVERNEMENTALES

TABLEAU SYNOPTIQUE

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE 2021-2023 Centre d'acquisitions gouvernementales

VISION

Être le chef de file en approvisionnement stratégique qui vise l'excellence, axé vers ses clientèles et reconnu pour sa contribution à la société québécoise.

VALEURS

- Intégrité
- Sens du service à la clientèle
- Innovation
- Collaboration
- Excellence

MISSION

Le Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG) a pour mission de fournir aux ministères et organismes publics les biens et les services dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, et ce, dans l'objectif d'optimiser les acquisitions gouvernementales dans le respect des règles contractuelles applicables.

Dans le cadre de ses activités, le CAG a comme préoccupation première de rencontrer les besoins en biens et services de l'ensemble des ministères et des organismes publics, incluant ceux du réseau de la santé et des services sociaux et des réseaux de l'éducation, à un juste prix, au bon moment et dans le respect de l'encadrement éthique, légal et financier. Il assure ainsi, à la population québécoise, l'accessibilité à des produits et à des services de qualité.

Enjeu 1 : Expérience client

ORIENTATIONS	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
1. Implanter une culture de service à la clientèle	1.1 Se doter d'un processus intégré en matière de service à la clientèle	1 Indice de satisfaction à l'égard des services reçus (des clientèles et des membres des comités des partenaires)	70 %	73 %
	1.2 Améliorer l'accès aux services offerts en ligne	2 Taux d'utilisation à l'égard des services numériques	80 %	85 %
2. Établir la notoriété de l'organisation	2.1 Faire connaître notre offre de services et promouvoir notre valeur ajoutée	3 Taux de reconnaissance du CAG et de sa valeur ajoutée	Établir la cible de départ	+ 5 %

Enjeu 2 : Performance organisationnelle

ORIENTATIONS	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
3. Renforcer notre performance	3.1 Optimiser les stratégies d'appel au marché et les regroupements d'achats pour atteindre les économies gouvernementales prévues	4 Atteinte des cibles d'économies gouvernementales (cumulatives et récurrentes)	260 M\$	407 M\$
	3.2 Améliorer notre efficacité et nos services d'affaires	5 Taux de diminution de la durée du processus de traitement des dossiers de complexité moyenne (acquisition de fournitures)	- 10 %	- 15 %
4. Développer une culture organisationnelle forte et mobilisatrice	4.1 Favoriser l'engagement des employés	6 Indice d'appropriation de la culture et de mobilisation	70 %	73 %

Enjeu 3 : Pratiques d'affaires et marchés

ORIENTATIONS	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
5. Adopter des pratiques d'affaires innovantes et favorisant la saine concurrence	5.1 Améliorer nos stratégies par la veille des marchés	7 Pourcentage de dossiers ayant fait l'objet d'une vigie	Établir la cible de départ	+ 5 %
6. Encourager l'achat québécois, durable et écoresponsable	6.1 Prendre en compte l'achat québécois dans les stratégies d'acquisition	8 Pourcentage des fournisseurs québécois sur l'ensemble des fournisseurs (selon la définition actuelle de l'achat québécois)	80 %	82 %
	6.2 Prendre en compte l'achat durable et écoresponsable dans les stratégies d'acquisition	9 Pourcentage d'appels d'offres avec au moins une clause de développement durable	18 %	20 %

