Ministère de l'Emploi
et de la Solidarité
sociale
Québec

Bureau de la sous-ministre
Direction du Secrétariat général adjoint

PAR COURRIEL

Québec, le 17 mars 2026

[redacted]

Bonjour,

Conformément aux dispositions de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (ci-après la Loi sur l'accès), nous donnons suite à votre demande reçue le 23 décembre 2025 par courriel.

Les secteurs concernés du Ministère ont procédé au repérage des documents pour chacun des points de votre demande, ci-après énumérés (notre numérotation) :

« … je désire obtenir les documents qui furent présentés lors des réunions suivantes du comité exécutif :
1. Compte-rendu du CSGPP déposé le 6 novembre 2024;
2. Points 1.3 et 4.2 du 20 novembre 2024;
3. Points 4.1, 4.2 et 5.2 du 4 décembre 2024, et compte-rendu du comité de gouvernance de Services Québec;
4. Point 3.1 du 18 décembre 2024;
5. Points 1.2 et 1.3 du 15 janvier 2025;
6. Points 3.5, 4.1, 4.2 et 4.3 du 29 janvier 2025;
7. Point 1.2, 1.3, 3.1, 4.1, 5.1 et 5.3 du 26 février 2025;
8. Points 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3 et 4.1 du 26 mars 2025;
9. Points 1.2, 1.3 4.1 et 5.1 du 9 avril 2025;
10. Points 3.1, 4.1 et 4.2 du 23 avril 2025;
11. Points 1.2, 1.3, 4.1 et 5.1 du 7 mai 2025;
12. Point 4.1 et 4.2 du 21 mai 2025;
13. Points 4.2, 4.3 et 5.1 du 4 juin 2025 ;
14. Points 1.2, 1.3, 3.3 et 3.4 du 2 juillet 2025;
15. Points 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3 et 5 du 16 juillet 2025;

… 2

Québec
425, rue Jacques-Parizeau, 4e étage
Québec (Québec) G1R 4Z1
Téléphone : 418 643-4820
Télécopieur : 418 646-6519
acces@mess.gouv.qc.ca

16. Point 3.1 du 13 août 2025;
17. Points 3.2 et 3.3 du 10 septembre 2025;
18. Point 3.1 du 24 septembre 2025;
19. Points 1.2, 1.3, 5.2 et 5.3 du 8 octobre 2025;
20. Points, 1.2, 1.3 et 3.4 du 22 octobre 2025;
21. Points 1.2, 1.3, 3.1, 4.1, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 et 5.5 du 19 novembre 2025. »

Nous vous communiquons les documents repérés qui répondent à votre demande et qui vous sont accessibles. Toutefois, certains documents et certains renseignements ont été protégés puisque leur divulgation aurait pour effet de réduire l'efficacité d'un programme, de révéler un projet de transaction relatif à des biens et des services, de nuire de façon substantielle à notre compétitivité et qu'ils sont des avis et des recommandations, des analyses ou ont été produits pour le compte de la ministre. Veuillez prendre note qu'une signature a été protégée puisque nous la considérons comme un renseignement personnel.

Nous vous informons également que certains documents visés par votre demande sont déjà accessibles puisqu'ils font l'objet d'une diffusion sur Internet. Nous vous transmettons les liens appropriés à même les documents transmis. Veuillez prendre note que pour les points verbaux, le Ministère ne détient aucun document.

Finalement, considérant que votre demande d'accès vise les documents déposés lors de rencontres s'étant tenues au cours des deux dernières années, nous portons à votre attention que plusieurs documents comportent des renseignements qui ne sont plus à jour.

Cette décision s'appuie sur les articles 1, 13, 14, 21, 22, 29 al.2, 34, 37, 39, 53 et 54 de la Loi sur l'accès (Annexe 1).

Conformément à l'article 51 de la Loi sur l'accès, nous vous informons que vous disposez d'un délai de 30 jours pour demander la révision de cette décision auprès de la Commission d'accès à l'information.

Veuillez agréer nos salutations distinguées.

[redacted]

Ahissia Ahua
Responsable ministérielle de l'accès à l'information
et de la protection des renseignements personnels

p. j. 3

Annexe 1
Extraits de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels

1. La présente loi s'applique aux documents détenus par un organisme public dans l'exercice de ses fonctions, que leur conservation soit assurée par l'organisme public ou par un tiers.

Elle s'applique quelle que soit la forme de ces documents : écrite, graphique, sonore, visuelle, informatisée ou autre.

13. Le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et ayant fait l'objet d'une publication ou d'une diffusion s'exerce par consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance ou par l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter ou de se le procurer là où il est disponible.

De même, le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et devant faire l'objet d'une publication ou d'une diffusion dans un délai n'excédant pas six mois de la demande d'accès, s'exerce par l'un ou plusieurs des moyens suivants :

1° la consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance;

2° l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter là où il est disponible ou de se le procurer lors de sa publication ou de sa diffusion;

3° le prêt du document, à moins que cela ne compromette sa publication ou sa diffusion.

Le présent article ne restreint pas le droit d'accès à un document diffusé conformément à l'article 16.1.

14. Un organisme public ne peut refuser l'accès à un document pour le seul motif que ce document comporte certains renseignements qu'il doit ou peut refuser de communiquer en vertu de la présente loi.

Si une demande porte sur un document comportant de tels renseignements, l'organisme public peut en refuser l'accès si ces renseignements en forment la substance. Dans les autres cas, l'organisme public doit donner accès au document demandé après en avoir extrait uniquement les renseignements auxquels l'accès n'est pas autorisé.

21. Un organisme public peut refuser de confirmer l'existence ou de donner communication d'un renseignement dont la divulgation aurait pour effet de révéler

un emprunt, un projet d'emprunt, une transaction ou un projet de transaction relatifs à des biens, des services ou des travaux, un projet de tarification, un projet d'imposition d'une taxe ou d'une redevance ou de modification d'une taxe ou d'une redevance, lorsque, vraisemblablement, une telle divulgation :

1° procurerait un avantage indu à une personne ou lui causerait un préjudice sérieux; ou

2° porterait sérieusement atteinte aux intérêts économiques de l'organisme public ou de la collectivité à l'égard de laquelle il est compétent.

22. Un organisme public peut refuser de communiquer un secret industriel qui lui appartient.

Il peut également refuser de communiquer un autre renseignement industriel ou un renseignement financier, commercial, scientifique ou technique lui appartenant et dont la divulgation risquerait vraisemblablement d'entraver une négociation en vue de la conclusion d'un contrat, de causer une perte à l'organisme ou de procurer un avantage appréciable à une autre personne.

Un organisme public constitué à des fins industrielles, commerciales ou de gestion financière peut aussi refuser de communiquer un tel renseignement lorsque sa divulgation risquerait vraisemblablement de nuire de façon substantielle à sa compétitivité ou de révéler un projet d'emprunt, de placement, de gestion de dette ou de gestion de fonds ou une stratégie d'emprunt, de placement, de gestion de dette ou de gestion de fonds.

29. Un organisme public doit refuser de confirmer l'existence ou de donner communication d'un renseignement portant sur une méthode ou une arme susceptible d'être utilisée pour commettre un crime ou une infraction à une loi.
Il doit aussi refuser de confirmer l'existence ou de donner communication d'un renseignement dont la divulgation aurait pour effet de réduire l'efficacité d'un programme, d'un plan d'action ou d'un dispositif de sécurité destiné à la protection d'un bien ou d'une personne.

34. Un document du bureau d'un membre de l'Assemblée nationale ou un document produit pour le compte de ce membre par les services de l'Assemblée n'est pas accessible à moins que le membre ne le juge opportun.

Il en est de même d'un document du cabinet du président de l'Assemblée, d'un membre de celle-ci visé dans le premier alinéa de l'article 124.1 de la Loi sur l'Assemblée nationale (chapitre A- 23.1) ou d'un ministre visé dans l'article 11.5 de la Loi sur l'exécutif (chapitre E-18), ainsi que d'un document du cabinet ou du bureau d'un membre d'un organisme municipal ou scolaire.

37. Un organisme public peut refuser de communiquer un avis ou une recommandation faits depuis moins de dix ans, par un de ses membres, un membre de son personnel, un membre d'un autre organisme public ou un membre du personnel de cet autre organisme, dans l'exercice de leurs fonctions.

Il peut également refuser de communiquer un avis ou une recommandation qui lui ont été faits, à sa demande, depuis moins de dix ans, par un consultant ou par un conseiller sur une matière de sa compétence.
1982, c. 30, a. 37.

39. Un organisme public peut refuser de communiquer une analyse produite à l'occasion d'une recommandation faite dans le cadre d'un processus décisionnel en cours, jusqu'à ce que la recommandation ait fait l'objet d'une décision ou, en l'absence de décision, qu'une période de cinq ans se soit écoulée depuis la date où l'analyse a été faite.

53. Les renseignements personnels sont confidentiels sauf dans les cas suivants :

1°la personne concernée par ces renseignements consent à leur divulgation;

2°ils portent sur un renseignement obtenu par un organisme public dans l'exercice d'une fonction juridictionnelle; ils demeurent cependant confidentiels si l'organisme les a obtenus alors qu'il siégeait à huis clos ou s'ils sont visés par une ordonnance de non-divulgation, de non-publication ou de non-diffusion.

54. Dans un document, sont personnels les renseignements qui concernent une personne physique et permettent, directement ou indirectement, de l'identifier.

Documents qui répondent aux points suivants de la demande :

« … les documents qui furent présentés lors des réunions suivantes du comité exécutif :

1. Compte-rendu du CSGPP déposé le 6 novembre 2024 ; »

Articles appliqués : art. 14, 21, 22, 37, 39

Comité stratégique de gestion des portefeuilles de projets	**Compte rendu** Réunion du 7 octobre 2024	Québec – TEAMS 8 h à 9 h

Convocations
M^me^ Annick Laberge, présidente du comité, sous-ministre
M^me^ Caroline Drouin, dirigeante de l'information, sous-ministre adjointe des Partenariats de Services Québec et Ressources informationnelles
M^me^ Isabelle Bemeur, sous-ministre adjointe des services à la clientèle
M^me^ Sophie Boisvert, sous-ministre adjointe des services à la gestion
M^me^ Annie Boucher, secrétaire générale
M. Francis Gauthier, sous-ministre adjoint de la Solidarité sociale et de l'assurance parentale
M. Yves Pepin, sous-ministre adjoint des registres de l État
M. Roger Tremblay, sous-ministre associé à l'emploi et secrétaire général de la CPMT
M^me^ Isabelle Hurtevent, directrice générale des communications
M. Simon Beaulieu, directeur général des ressources technologiques, documentaires et immobilières
M. Sylvain Pouliot, directeur général principal des ressources informationnelles et la transformation numérique
M^me^ Stéphanie Sauvageau, directrice du bureau de projets, par intérim
M^me^ Caroline Jacques, secrétaire du comité
Absents
M. Roger Tremblay remplacé par M. François Roussin
M^me^ Caroline Jacques

	Ordre du jour et compte rendu	**Responsable**	**Heure**	**I/D***	**Documents**	**Compte rendu**
1.	Mot de bienvenue et adoption de l ordre du jour	Annick Laberge	8h	D		L'ordre du jour est adopté.
2.	Adoption du compte rendu du 2 juillet 2024	Annick Laberge	8h	D		Le compte rendu est adopté.
	Présentation de dossiers					
3.	Présentation dépassement du PQI-RI en 23-24 et état de situation 24-25	Caroline Drouin	8h	D	PQI23-24-25_v3	Les dépassements de l'enveloppe d'investissement (PQI-RI) 23-24 et un état de situation pour 24-25 sont présentés. Le CSGPP autorisé : - La révision des budgets en investissement annuels présentés; - La suspension des projets visés; - L'augmentation de l'enveloppe d'évolution; - L'ajout de l'obligation de faire une demande de modification lorsqu'une augmentation du budget annuel en investissement est nécessaire. Des suivis rigoureux sont demandés aux différentes équipes. Les directeurs de projets doivent s'en tenir à l'essentiel et au nécessaire et les projets doivent générer des bénéfices.
	Suivi des portefeuilles de projet					
4.	Tableau de bord des portefeuilles du 31 août 2024	Stéphanie Sauvageau	8h45	I	Tableau_Bord_Portef...	L'état de santé du portefeuille, la volumétrie de livraison de phases terminées et les investissements au FTI sont présentés.
5.	Portefeuille ministériel de projets	Stéphanie Sauvageau		I	TAB_Suivi_PRJ_202...	Les principaux changements aux projets et indicateurs ont déjà été présentés.
6.	Portefeuille de projets immobiliers	Stéphanie Sauvageau		I	PPI_tableau_suivi_J...	Les principaux changements aux projets et indicateurs ont déjà été présentés.
	Modifications aux portefeuilles					
7.	Demande de modification - Gestion en ligne de la qualification - Citoyen	Nathalie Vallières	8h50	D	0156_DDM_GELQ_2...	La demande de changement à l'échéancier et le budget sont autorisés, mais il est demandé de faire un suivi ultra rigoureux du budget et de le signaler rapidement si un écart se manifeste.
8.	Demande de modification - Relocalisation du Centre administratif de l aide financière de l Est (CAAFE) dans une propriété SQI	Simon Beaulieu	8h55	D	DDM_CAAFE_Saint-H...	La demande de modification à l'échéancier est autorisée.

* I : Point d'information / D : Point de décision

	Références	
	Registre des Fiches Idées	Registre des dema...
	Registre des suivis	**Date de réalisation**
1.	Réaménagement au BSQ Amos : projet suspendu, un retour est attendu en octobre	
2.	État de situation sur les bénéfices et la facturation du projet Développements technologiques afin de soutenir les services de bibliothèque (d'ici la fin du projet)	

PQI-RI 2023-2024 et état de situation 2024-2025

Présenté au CSGPP

MESS

1er octobre 2024

GAV

Québec

Objectifs

- Identifier les principaux écarts budgétaires de 2023-2024 et présenter l'état de situation pour 2024-2025
- Proposer des décisions et des actions à mettre en place pour assurer le respect de l'enveloppe 2024-2025

Contenu

- Résultats globaux au bilan;
- Sommaire PQI-RI investissements;
- Tour d'horizon 2023-2024 (projets);
- Explication des dépassements de coûts (projet);
- État de situation du PQI au 31 août 2024;
- Points de décisions;
- Prochaines étapes.

GAV

Québec

Résultats PQI-RI globaux

PQI-RI	Enveloppe autorisée	Budget Planifié au 1er avril	Réel au 31 mars	% variation planifiée sur autorisé	% réa. / plan.	% réa. / auto.
2021-2022	17 286 574 $	18 810 000 $	15 302 600 $	109 %	81 %	89 %
2022-2023	21 011 300 $	31 000 000 $	17 305 701$	148 %	56 %	82 %
2023-2024	19 267 900 $	24 348 480 $	25 974 466 $	126 %	107 %	135 %
2024-2025	19 352 500 $	21 400 000 $		111 %		

- L'année 23-24 incluait une «sur programmation» de 26 % pour soutenir les investissements;
- Le taux d'utilisation du PQI-RI s'est terminé avec un dépassement de 35 % sur l'enveloppe autorisée.

Sommaire PQI-RI investissement

SOMMAIRE 2023-2024	Budget planifié au 1er avril	Réel au 31 mars	Écart	Taux d'utilisation
Projets				
Investissement projets	14 073 480 $	15 758 580 $	1 685 100 $	112%
Évolution				
Investissement évolution	8 000 000 $	9 447 957 $	1 447 957 $	118%
Acquisition				
Investissement acquisition	2 275 000 $	767 929 $	(1 507 071) $	34%
Total				
	24 348 480 $	25 974 466 $	1 625 986 $	107%

2023-24

- 1,7 M$ réalisé en plus du planifié en projet (112 %)
- 1,5 M$ réalisé en plus du planifié en évolution (118 %)
- - 1,5 M$ non utilisé en acquisition (DGRTDI) (34 %)
- Écart supplémentaire sur le planifié MESS est de 1,7 M$

GAV

Québec

Tour d'horizon 2023-24 (Projets)

- Les attentes de l'année 2023-2024 se voulaient d'utiliser l'enveloppe autorisée, en tenant compte d'une «sur programmation » à 24,3M$ dès le début de l'année, établie à 26 %;
- Le tableau ci-dessous présente les principales causes d'écarts sur les investissements aux projets.

Sommaire des écarts	Investissements PQI (M$)
Projets en phase d'exécution (deux en cours, trois terminés cette année) avec dépassements des coûts	4,073
Deux projets ajoutés en cours d'exercice	0,823
Quatre projets n'ont pas utilisé les budgets planifiés du 1er avril	(3,232)
Total	**1,7**

- Les demandes de modifications ont un effet presque nul, les déplacements des sommes au prochain exercice ont permis de financer des sommes additionnelles à d'autres projets;
- L'analyse des résultats inscrits à chacun des projets (réel 2023-2024 SAGIR) versus les projections de la fin d'exercice se résume :
  - Au niveau des ressources internes, à des résultats légèrement supérieurs à ceux prévus;
  - Au niveau des ressources externes, à des dépassements observés très significatifs;
  - Au niveau des acquisitions et autres dépenses, nous observons peu de variation significative.

GAV

Québec

Explication des dépassements de coûts des projets		4,073 M$
GPPS	• Demande de modification pour reporter la fin des travaux à octobre 2024; • Des efforts significatifs ont été mis en place pour accélérer les travaux aux systèmes de guichet des activités de l'agent et de la numérisation préalable au déploiement des solutions.	2,269 M$
SACAIS livraison 1	• Solution plus complexe et détection d'anomalies dès l'automne, augmentation des coûts nécessaires pour assurer la qualité. Report de la livraison de février 2024; • Ajustement de la solution avec des efforts supplémentaires et livraison en mars 2024.	0,878 M$
Registre des apostilles	• Pour respecter la mise en œuvre du système en janvier 2024, avec l'ajout d'un 7e sprint pour réaliser les activités de rodage avant l'implantation; • Intégration des coûts des ressources du secteur d'affaires participant à la phase exécution contribue en grande partie au dépassement des coûts (+279 k$), compte tenu des vérifications requises à la qualité de la solution (essais).	0,459 M$
Programme de revenu de base (PRB)	• Faisant suite à la résiliation du contrat avec le consortium Lifeworks, les travaux de la solution de repli se sont terminés avec la dernière livraison de septembre 2023; • Augmentation de la complexité du PRB et de la solution de repli ont requis des efforts additionnels.	0,353 M$
Droits de la famille en matière de filiation	• Solution complétée en janvier 2024; • Mise au point de la solution a exigeant des efforts additionnels.	0,114 M$

Projets ajoutés en cours d'exercice		0,823 M$
Registre des apostilles	• Budget d'investissement de 0,583 M$ autorisé en mai 2023 pour la phase exécution.	0,583 M$
Plateforme de développement moderne	• Budget d'investissement de 0,240 M$ autorisé en septembre 2023 pour la phase exécution.	0,240 M$

Projets n'ayant pas utilisé les budgets planifiés en totalité		(3,232 M$)
ANCRE infrastructures et produit minimum viable	• Autorisation du Conseil du trésor de la phase exécution reçue en août 2022; • Travaux et conception de la solution et du carnet de commandes sont retardés avec les délais et la reprise des appels d'offres ainsi que l'arrivée du fournisseur.	(2,2 M$)

Cybersécurité - volet surveillance	• Projet terminé le 31 mars 2024;
	• Somme budgétaire de 0,276 M$ non utilisé compte tenu :
	  • D'une prise en charge d'efforts par l'interne avec une réduction des coûts;
	  • D'une révision des estimations des efforts et réduire le recours à des services professionnels externes;
	  • D'une réaffectation des dépenses contractuelles prévues en investissement en exploitation.
		(0,276 M$)

SACAIS Livraison 2	• Compte tenu des problématiques de la première livraison, la grande majorité des travaux ont été reportés au prochain exercice de 2024-2025.	(0,696 M$)
Remplacement de la solution - Publications du Québec	• Report de la date de fin du projet du 31 mars 2024 au 31 juillet 2024; • Montant en investissement non utilisé est marginal et non significatif.	(0,060 M$)

État de situation du PQI-RI au 31 août 2024

	Projets	DGPRITN	DGRTDI	Total	MCN -24/25 19,3 M$	Variation enveloppe
Autorisation au 1er avril 2024	14,6 M$	6 M$	0,8 M$	21,4 M$	111 %	2,1 M$
Consommation estimée au 31 août 2024	4,9 M$	3,3 M$	0,058 M$	8,3 M$	43 %	-
Prévisions au 31 mars 2025	15,7 M$	6,9 M$	0,8 M$	23,4 M$	121 %	4,1 M$
Proportion de la consommation sur les prévisions	31 %	48 %	7 %	36 %	-	-

- La progression de consommation estimée de l'enveloppe de 19,3 M$ est de 43 %;
- La consommation réelle de SAGIR est à 41 % comparativement à 32 % au même moment de l'année passée;
- La «sur programmation» autorisée en début d'année a été révisée à 23,4 M$, soit 2 M$ de plus par rapport à la variation planifiée au début de l'exercice;
- L'enveloppe d'évolution est de 6 M$, mais les planifications en début d'année ont été faites pour à 8 M$;
- Considérant plusieurs facteurs, dont le taux de consommation actuellement observé malgré le ralentissement occasionné par les vacances d'été et les différentes demandes de modifications déposées, on peut facilement émettre l'hypothèse que la tendance de surconsommation s'intensifiera rapidement avec la reprise des travaux cet automne.

GAV

Québec

Budget en investissement pour 24-25 des phases d'exécution non débutées

Services informatisés des registres de l'état civil	1 643 500 $	Budget révision en fonction de l'avancement	350 000 $
Gestion en ligne de la qualification - Citoyen	22 832 $	Suspension	0 $
Prise de rendez-vous en ligne pour les individus et les entreprises	591 738 $	Suspension	0 $
Modernisation des programmes d'Assistance sociale	13 091 $	Dossier d'opportunité non démarré	0 $
Assistance sociale - Ajustements aux systèmes existants	322 569 $	Inchangé	322 569 $
PL96 - Loi sur la langue officielle et commune du Québec, le français	152 236 $	Inchangé	152 236 $
Remplacement du portail Québec Emploi	69 990 $	Précision budgétaire : travaux de rédaction de l'AOP non capitalisable	0 $

Écart de 2 M$ (diminution du budget annuel pour revenir au 21,4 M$)

GAV

Québec

Au 31 août, certains projets annoncent un dépassement de leurs budgets annuels d'investissement.

Projets	
Gestion partagée de la prestation de services	36 234 $
Assise numérique commune des registres de l'État – volet infrastructures et produit minimum viable	417 370 $
Gestion des demandes de soutien financier du SACAIS (Livraison 2)	108 067 $

Points de décisions

- Autoriser les révisions des budgets annuels en investissement pour:
  - Services informatisés des registres de l'état civil;
  - Modernisation des programmes d'Assistance sociale;
  - Remplacement du portail Québec Emploi.
- Suspendre les projets suivants après la fin du dossier d'affaires:
  - Gestion en ligne de la qualification – Citoyen;
  - Prise de rendez-vous en ligne pour les individus et les entreprises;
  - Les autres phases de planification de projets en cours, s'ils se terminent avant la fin de l'année financière, ne pourront pas se poursuivre : Dossier ministériel des entreprises clientes ou partenaires, Désuétude de la solution PPM.
- Confirmer le budget d'évolution est à 6,9 M$ et entreprendre une tournée des secteurs pour prioriser les demandes d'évolution;
- Exiger des demandes de modifications pour les projets annonçant des dépassements en investissements annuels afin d'allouer les sommes selon les priorités;
- Mandater la Direction du bureau de projets d'informer les directeurs de projet des décisions.

Prochaines étapes

- Suivi mensuel rigoureux en collaboration (DGPRITN & DBP);
- Évaluer des propositions d'ajustements à la planification conjointement avec les directeurs de projet;
- Présenter à chaque séance du CSGPP:
  - Les risques de dépassement;
  - Les impacts des décisions soumises sur l'enveloppe d'investissement;
  - Les propositions d'ajustements à la planification budgétaire.

Annexe
Budget d'investissement des projets en cours

	Budget d'investissement autorisé
Plateforme de développement moderne	17 k$
Plateforme de dons en ligne	362 k$
Gestion partagée de la prestation de services	4 858 k$
ANCRÉ - PMV	3 958 k$
Développements technologiques afin de soutenir les services de bibliothèque	76 k$
ANCRÉ – Registre sur la connaissance des origines	1 034 k$
Gestion des demandes de soutien financier du SACAIS (Livraison 2)	732 k$

TABLEAU DE BORD DES PORTEFEUILLES MINISTÉRIELS DE PROJETS - AU 31 AOÛT 2024

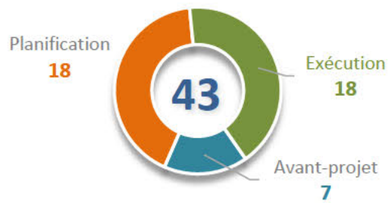
Portefeuille ministériel de projets

NOMBRE DE PROJETS

29

2024-04-01 : 27 | EN COURS : 15

NOMBRE DE PHASES



2024-04-01 : 39

BUDGET ANNUEL RÉVISÉ[N1] (M$)



2024-04-01 : 21,0 | COÛTS SAGIR : 32 %

BUDGET TOTAL RÉVISÉ[N1] (M$)



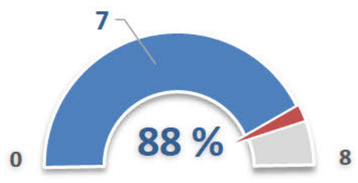
2024-04-01 : 99,8 | COÛTS SAGIR : 37,1

ÉTAT DE SANTÉ DU PORTEFEUILLE (sur 10)



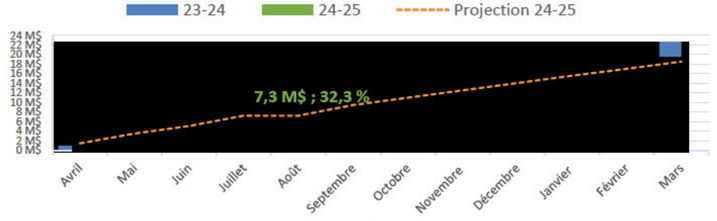
2024-06-30 : 7,5

VOLUMÉTRIE DE LIVRAISON DE PHASES TERMINÉES



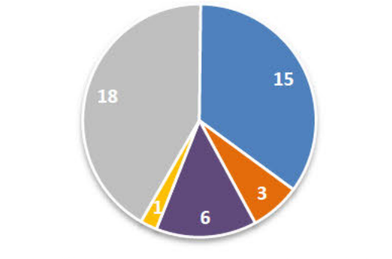
2023-08-31 : 67 % | TOTAL ANNUEL : 19

COÛTS RÉELS DU PORTEFEUILLE (M$)

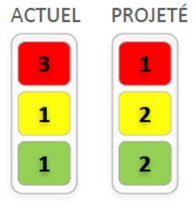


2023-08-31 : 28 % | 2023-08-31 : 5,7

STATUTS (NBRE PHASES)



NIVEAU DE RISQUE



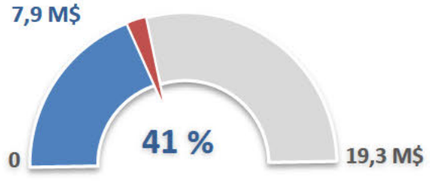
PROJETS COUVERTS : 5

DDM APPROUVÉES (NBRE DDM)

2

2023-08-31 : 0

INVESTISSEMENTS DU FTI (M$)



2023-08-31 : 32 % | 2023-08-31 : 6,2

Portefeuille de projets immobiliers

NOMBRE DE PROJETS

16

2024-04-01 : 16 | EN COURS : 6

NOMBRE DE PHASES



2024-04-01 : 18

BUDGET TOTAL RÉVISÉ[N1] (M$)



2024-04-01 : 83,8

DDM APPROUVÉES (NBRE DDM)

0

2023-08-31 : 1

LÉGENDE

DDM	Demande de modification
FTI	Fonds des technologies de l'information
N1	Les dossiers en phase d'avant-projet sont exclus du calcul de budget
	Portée (État de santé du portefeuille)
	Échéancier (État de santé du portefeuille)
$	Budget (État de santé du portefeuille)

Direction du bureau de projets

Emploi et Solidarité sociale Québec

TABLEAU DE SUIVI DU PORTEFEUILLE MINISTERIEL DE PROJETS

En date du 31 août 2024 .

IDENTIFICATION DES PHASES DE PROJETS				STATUT	DATES		BUDGET TOTAL		BUDGET ANNUEL 2024-2025			AVANCEMENT							
N° portefeuille de projets	Nom du projet	Description du projet	Secteur responsable	Statut	Début planifié ou réel	Fin autorisée	Budget planifié ($)	Coûts réels ($)	Budget planifié ($)	Coûts réels ($)	Budget révisé ($)	Livrables (%)	Coûts (%)	État Gén. / Portée	Échéancier	Budget	Risque actuel	Risque projeté	Faits saillants/Explication de changement de paramètres/Décisions
Avant-projet																			
232157	Plateforme numérique de collaboration multipartenaire	Le projet, en instaurant un nouveau service, permettrait de favoriser la collaboration (expérience client) avec le Ministère. Il permettra probablement de numériser certains échanges actuellement papier. Le projet rendant numériques certains échanges, une diminution des efforts de gestion des documents et du papier sont à prévoir.	SE	Non débuté	janv-25	mars-25	[redacted]												
232167	Refonte OSCAR	Le projet vise la mise en place d'une solution d'affaires soutenant les processus de suivi centralisé pour l'administration des recours.	SSG	En approbation	oct-23	mai-24													[redacted]
232186	Nouvelle Zone Entreprise	Le projet vise la mise en place d'une offre de services renouvelée pour un espace numérique sécurisé permettant aux entreprises de tous les secteurs d'activités d'effectuer des transactions avec les ministères et organismes publics. I consiste également à fournir à ces entreprises une prestation de services en ligne de bout en bout.	SPSQRI	En cours	févr-24	déc-24													
232182	Solution d'un gestionnaire de données d'essais	Le projet vise à mettre en place une solution qui permettra d'améliorer la sécurité et la confidentialité des données personnelles des citoyens dans les environnements d'essais.	SPSQRI	Non débuté	sept-24	déc-24													
242199	Modernisation des programmes d'Assistance sociale	Le projet vise la modernisation de la loi et constitue une opportunité de revoir ou d'améliorer certains aspects de nature plus technique permettant de répondre aux modifications législatives prévues au projet ainsi que l'amélioration du Programme objectif emploi.	SSSAP	Non débuté	avr-24	juil-24													
Planification																			
Assise numérique commune des registres de l'État																			
201148	Services informatisés des registres de l'état civil	Le projet vise à moderniser les pratiques d'affaires des registres de l'état civil, élaborer les processus cibles et examiner le scénario d'un arrimage à la solution de gestion des registres.	SRE	En cours	déc-22	sept-24	[redacted]												
231179	Assise numérique commune des registres de l'État – volet Registre sur la connaissance des origines en matière de procréation impliquant la contribution d'un tiers	Intégration du premier registre dans le cadre du Programme Assise numérique commune des registres de l'État.	SRE	Terminé	nov-23	mai-24	271 774	259 613	78 080	125 654	125 654	100,0%	95,5%	❄	❄	❄	❄	❄	
231180	Assise numérique commune des registres de l'État – volet Registre des célébrants	Intégration du registre des célébrants dans le cadre du Programme Assise numérique commune des registres de l'État.	SRE	Non débuté	juil-24	janv-25	[redacted]												
231181	Assise numérique commune des registres de l'État – volet Registre des documents en relations de travail	Intégration du registre des documents en relations de travail dans le cadre du Programme Assise numérique commune des registres de l'État.	SRE	Non débuté	oct-24	juil-25													
241200	Assistance sociale - Ajustements aux systèmes existants	Le projet vise des ajustements aux applications existantes, préalables aux modifications législatives de la modernisation, incluant les communications écrites et les corrections nécessaires au Programme objectif emploi.	SSSAP	Non débuté	avr-24	mai-24													

TABLEAU DE SUIVI DU PORTEFEUILLE MINISTERIEL DE PROJETS

En date du 31 août 2024 .

IDENTIFICATION DES PHASES DE PROJETS				STATUT	DATES		BUDGET TOTAL		BUDGET ANNUEL 2024-2025			AVANCEMENT							
N° portefeuille de projets	Nom du projet	Description du projet	Secteur responsable	Statut	Début planifié ou réel	Fin autorisée	Budget planifié ($)	Coûts réels ($)	Budget planifié ($)	Coûts réels ($)	Budget révisé ($)	Livrables (%)	Coûts (%)	État Gén. / Portée	Échéancier	Budget	Risque actuel	Risque projeté	Faits saillants/Explication de changement de paramètres/Décisions
211156	Gestion en ligne de la qualification - Citoyen	Le projet vise la mise en place d'une solution d'affaires soutenant la prestation de services offerte à la clientèle et aux partenaires des programmes d'apprentissage (volet citoyen).	SE	En cours	oct-23	oct-24	[redacted]												
211158	Zone citoyenne	Le projet vise la mise en place d'une solution d'affaires soutenant la prestation de services globale offerte aux citoyens.	SPSQRI	En suspens	déc-23	déc-24													
211159	Prise de rendez-vous en ligne pour les individus et les entreprises	Le projet vise la mise en place d'un service numérique de prise de rendez-vous et de réservation de salles.	SE	En approbation	mars-23	mars-24													
231187	Remplacement du portail Québec Emploi	Le projet consiste à remplacer et optimiser la solution Québec Emploi par une solution de gestion des offres d'emploi et de service de placement en ligne bonifiée.	SE	En approbation	janv-24	sept-24													
241199	Modernisation des programmes d'Assistance sociale	Le projet vise la modernisation de la loi et constitue une opportunité de revoir ou d'améliorer certains aspects de nature plus technique permettant de répondre aux modifications législatives prévues au projet ainsi qu'amélioration du Programme objectif emploi.	SSSAP	Non débuté	août-24	déc-24													
231194	Plateforme de dons en ligne (Campagne d'Entraide)	L'objectif principal du projet est d'assurer la continuité du service de dons en ligne pour la campagne d'Entraide, à travers la gestion des risques en lien avec la vulnérabilité du fournisseur et l'instabilité de la solution actuelle.	SSSAP	Terminé	avr-24	mars-25	500 000	29 923	500 000	29 923	29 923	100,0%	6,0%	❄	❄	❄	❄	❄	
231188	Désuétude de la solution PPM	Le projet vise à contrer la désuétude de la solution logicielle Project Portfolio Management (PPM).	SSG	En cours	juil-24	mars-25													
231167	Refonte OSCAR	Le projet vise la mise en place d'une solution d'affaires soutenant les processus de suivi centralisé pour l'administration des recours.	SSG	Non débuté	sept-24	nov-25													
231201	PL96 - Loi sur la langue officielle et commune du Québec, le français	Le projet vise à répondre au devoir d'exemplarité de l'État en matière d'utilisation du français afin de marquer l'importance du rôle que joue l'administration québécoise dans la protection et la pérennité de la langue française.	SSSAP	En cours	nov-23	mai-24													[redacted]
201140	Dossier ministériel des entreprises clientes ou partenaires	Le projet vise la mise en place d'une solution d'affaires soutenant la prestation de services destinés aux entreprises clientes ou partenaires.	SE	En cours	nov-21	déc-24													
221171	Développements technologiques afin de soutenir les services de bibliothèque	Le projet vise à répondre et à satisfaire aux besoins des M/O clients actuels et de leurs employés en matière de référence et de recherche documentaire. I permettra également d'accroître le nombre de M/O clients ayant conclu des ententes pour les services de la Bibliothèque Cécile-Rouleau (BCR) en offrant des produits modernes tout en satisfaisant les besoins documentaires pour l'ensemble de la fonction publique québécoise.	SSG	Terminé	févr-23	mars-24	-	140 440	-	910	910	100,0%	103,6%	❄	❄	❄	❄	❄	
						Total Planification	[redacted]												

TABLEAU DE SUIVI DU PORTEFEUILLE MINISTERIEL DE PROJETS

En date du 31 août 2024 .

IDENTIFICATION DES PHASES DE PROJETS				STATUT	DATES		BUDGET TOTAL		BUDGET ANNUEL 2024-2025			AVANCEMENT							
N° portefeuille de projets	Nom du projet	Description du projet	Secteur responsable	Statut	Début planifié ou réel	Fin autorisée	Budget planifié ($)	Coûts réels ($)	Budget planifié ($)	Coûts réels ($)	Budget révisé ($)	Livrables (%)	Coûts (%)	État Gén. / Portée	Échéancier	Budget	Risque actuel	Risque projeté	Faits saillants/Explication de changement de paramètres/Décisions
Exécution																			
Assise numérique commune des registres de l'État																			
210112	Assise numérique commune des registres de l'État – volet infrastructures et produit minimum viable	Le projet vise à doter le Ministère d'une solution de gestion de registres qui permettra de répondre à ses objectifs de regroupement prévus au plan stratégique ministériel, de faire face aux demandes constantes de création de registres, d'optimiser les systèmes supportant les registres sous sa responsabilité et d'entreprendre une réelle transformation numérique en tirant pleinement profit de la transformation numérique gouvernementale et en contribuant à cette dernière.	SRE	En cours	sept-21	oct-24	[redacted]												
200148	Services informatisés des registres de l'état civil	Le projet vise à moderniser les pratiques d'affaires des registres de l'état civil, d'élaborer les processus cibles et d'examiner le scénario d'un arrimage à la solution de gestion des registres.	SRE	Non débuté	janv-25	mai-27													
230179	Assise numérique commune des registres de l'État – volet Registre sur la connaissance des origines en matière de procréation impliquant la contribution d'un tiers	Intégration du premier registre dans le cadre du Programme Assise numérique commune des registres de l'État.	SRE	En cours	sept-24	janv-26													
Gestion des demandes de soutien financier du SACAIS																			
200114	Gestion des demandes de soutien financier du SACAIS (Livraison 1)	Le projet vise la mise en place d'une solution informatique permanente pour le traitement en ligne des demandes de soutien financier (subvention) des organismes communautaires.	SSSAP	Terminé	avr-22	juil-24	2 586 593	2 872 679	181 095	163 754	163 754	100,0%	111,1%	❄	❄	❄	❄	❄	
230174	Gestion des demandes de soutien financier du SACAIS (Livraison 2)	Le projet vise la mise en place d'une solution informatique permanente pour le traitement en ligne des demandes de soutien financier (subvention) des organismes communautaires (Livraison 2 - Opérations financières (SGD 2.0)).	SSSAP	En cours	déc-23	mars-25	[redacted]												
180022	Gestion partagée de la prestation de services	L'objectif du projet est de permettre le décloisonnement des activités dans les bureaux de Services Québec (BSQ) de la province et proposer les solutions de numérisation et de gestion électronique de documents (GED) à implanter au MESS.	SSC	En cours	déc-18	oct-24													

TABLEAU DE SUIVI DU PORTEFEUILLE MINISTERIEL DE PROJETS

En date du 31 août 2024 .

IDENTIFICATION DES PHASES DE PROJETS				STATUT	DATES		BUDGET TOTAL		BUDGET ANNUEL 2024-2025			AVANCEMENT							
N° portefeuille de projets	Nom du projet	Description du projet	Secteur responsable	Statut	Début planifié ou réel	Fin autorisée	Budget planifié ($)	Coûts réels ($)	Budget planifié ($)	Coûts réels ($)	Budget révisé ($)	Livrables (%)	Coûts (%)	État Gén. / Portée	Échéancier	Budget	Risque actuel	Risque projeté	Faits saillants/Explication de changement de paramètres/Décisions
210159	Prise de rendez-vous en ligne pour les individus et les entreprises	Le projet vise la mise en place d'un service numérique de prise de rendez-vous et de réservation de salles.	SE	Non débuté	juil-24														
210164	Gouvernance axée sur la valeur	Le projet vise la transformation et la mise en place d'une gouvernance plus agile permettant une optimisation des investissements et de livrer de la valeur plus rapidement.	SSG	En cours	mars-24														
220171	Développements technologiques afin de soutenir les services de bibliothèque	Le projet vise à répondre et à satisfaire aux besoins des M/O clients actuels et de leurs employés en matière de référence et de recherche documentaire. Il permettra également d'accroître le nombre de M/O clients ayant conclu des ententes pour les services de la Bibliothèque Cécile-Rouleau (BCR) en offrant des produits modernes tout en satisfaisant les besoins documentaires pour l'ensemble de la fonction publique québécoise.	SSG	Non débuté	juil-24														
230160	Remplacement de la solution de commerce électronique pour les Publications du Québec	Le projet vise le remplacement de la solution de commerce électronique qui est actuellement en mode Saas (Hybris).	SPSQRI	Terminé	déc-22	juil-24	2 947 000	1 774 819	665 490	567 362	567 362	100,0%	60,2%	❄	❄	❄	❄	❄	
230193	Plateforme de développement moderne	Le projet contribue à la mise en place d'une fondation TI (Microsoft Azure) dans un environnement infonuagique. Il vise le développement d'une plateforme de développement en environnement infonuagique (PDM) qui permettra d'accueillir des solutions modernes directement liées aux besoins d'affaires.	SPSQRI	En cours	avr-23														
210156	Gestion en ligne de la qualification - Citoyen	Le projet vise la mise en place d'une solution d'affaires soutenant la prestation de services offerte à la clientèle et aux partenaires des programmes d'apprentissage (volet citoyen).	SE	Non débuté	janv-25														
230187	Remplacement du portail Québec Emploi	Le projet consiste à remplacer et optimiser la solution Québec Emploi par une solution de gestion des offres d'emploi et de service de placement en ligne bonifiée.	SE	Non débuté	juil-25														
240200	Assistance sociale - Ajustements aux systèmes existants	Le projet vise des ajustements aux applications existantes, préalables aux modifications législatives de la modernisation, incluant les communications écrites et les corrections nécessaires au Programme objectif emploi.	SSSAP	Non débuté	juin-24														
240199	Modernisation des programmes d'Assistance sociale	Le projet vise la modernisation de la loi et constitue une opportunité de revoir ou d'améliorer certains aspects de nature plus technique permettant de répondre aux modifications législatives prévues au projet ainsi qu'amélioration du Programme objectif emploi.	SSSAP	Non débuté	janv-25														
230201	PL96 - Loi sur la langue officielle et commune du Québec, le français	Le projet vise à répondre au devoir d'exemplarité de l'État en matière d'utilisation du français afin de marquer l'importance du rôle que joue l'administration québécoise dans la protection et la pérennité de la langue française.	SSSAP	Non débuté	juin-24														
230194	Plateforme de dons en ligne (Campagne d'Entraide)	L'objectif principal du projet est d'assurer la continuité du service de dons en ligne pour la campagne d'Entraide, à travers la gestion des risques en lien avec la vulnérabilité du fournisseur et l'instabilité de la solution actuelle.	SSSAP	En cours	juil-24														
						Total Exécution													
						Sous-Total PMP													

TABLEAU DE SUIVI DU PORTEFEUILLE MINISTERIEL DE PROJETS

En date du 31 août 2024 .

IDENTIFICATION DES PHASES DE PROJETS				STATUT	DATES		BUDGET TOTAL		BUDGET ANNUEL 2024-2025			AVANCEMENT							
N° portefeuille de projets	Nom du projet	Description du projet	Secteur responsable	Statut	Début planifié ou réel	Fin autorisée	Budget planifié ($)	Coûts réels ($)	Budget planifié ($)	Coûts réels ($)	Budget révisé ($)	Livrables (%)	Coûts (%)	État Gén. / Portée	Échéancier	Budget	Risque actuel	Risque projeté	Faits saillants/Explication de changement de paramètres/Décisions
Projets pour lesquels le MESS est un contributeur																			
Avant-projet																			
222172	Analyse de l'information en relations de travail	Le projet vise à étudier l'opportunité d'optimiser et d'automatiser les processus d'analyse et de traitement des conventions collectives du ministère du Travail.	MTRAV	Terminé	juin-22	oct-22	-	-	-	-	-	100,0%	-	❄	❄	❄	❄	❄	
232195	Réorganisation et virage numérique du BEM	Le projet vise la transformation numérique et la mise en place d'un nouveau système de gestion des demandes d'évaluation médicale (GDE). Ce système permettra l'optimisation des processus de travail et le partage d'informations électroniques fiables et rapides avec les partenaires.	MTRAV	En cours	mai-24	déc-24	[redacted]												
Planification																			
221172	Analyse de l'information en relations de travail	Le projet vise à étudier l'opportunité d'optimiser et d'automatiser les processus d'analyse et de traitement des conventions collectives du ministère du Travail.	MTRAV	Non débuté	avr-24	déc-24	[redacted]												
231195	Réorganisation et virage numérique du BEM	Le projet vise la transformation numérique et la mise en place d'un nouveau système de gestion des demandes d'évaluation médicale (GDE). Ce système permettra l'optimisation des processus de travail et le partage d'informations électroniques fiables et rapides avec les partenaires.	MTRAV	Non débuté	oct-24	mars-25													
Exécution																			
200135	Consolidation des centres de traitement informatique	Ce projet vise la consolidation des centres de traitement informatique du MESS vers l'infonuagique pour atteindre l'objectif du décret gouvernemental 38-2019. À terme, tous les systèmes applicatifs du MESS seront migrés dans l'infonuagique publique ou privée.	SSG	En cours	avr-20	déc-25													
						Total autres projets													
						Total PMP 2024-2025													

Secteur responsable du projet	
Bureau de la sous-ministre	BSM
Ministère du Travail	MTRAV
Secteur de l'emploi	SE
Secteur des Partenariats de Services Québec et Ressources informationnelles	SPSQRI
Secteur des Registres de l'État	SRE
Secteur des services à la gestion	SSG
Secteur des services à la clientèle	SSC
Secteur de la solidarité sociale et de l'assurance parentale	SSSAP

Indicateurs		
☺	Sous contrôle	Le projet se déroule comme prévu.
😐	À surveiller	Un ou plusieurs éléments doivent être surveillés pour ne pas devenir en problème.
☹	Action à prendre	Un ou plusieurs éléments nécessitent une action afin de corriger la situation.
📡	En approbation	Le livrable du projet est en processus d'approbation.
❄	Terminé	Aucun indicateur lorsque le projet est terminé.
⏳	En suspens	Le projet est en suspens.
☆	Annulé	Le projet est annulé.
s.o.	Sans objet	

Emploi et Solidarité sociale Québec

TABLEAU DE SUIVI DU PORTEFEUILLE DE PROJETS IMMOBILIERS (PPI)

En date de la fin du mois : Juillet: Août 2024

IDENTIFICATION DU PROJET		STATUT	DATES		BUDGET	AVANCEMENT				
Nom du projet	Description du projet		Début (planifiée /réelle)	Fin (autorisée)	Total révisé ($)	Livrable ou projet (%)	Portée	Échéancier	Budget	Faits saillants/Explication de changement de paramètres/Décisions
Planification										
Amélioration de l'ergonomie des trois postes de travail au comptoir de prêt et de référence	*Demande de remplacement du comptoir de la Bibliothèque Cécile-Rouleau afin de répondre aux recommandations d'un rapport d'ergonomie.*	*Non débuté*	*2024-04-01*	*2024-09-30*	[redacted]					
Remplacement des comptoirs transactionnels	*L'analyse permettra d'avoir effectué une vue d'ensemble de la condition des comptoirs transactionnels des BSQ afin d'identifier ceux qui nécessitent un remplacement et de planifier les travaux nécessaires le cas échéant.*	*Non débuté*	*2024-07-01*	*2025-03-30*						
Transformation en MTAA du BSQ de Magog	Transformer les aménagements du 1700, rue de Sherbrooke, Magog en MTAA pour augmenter leur capacité d'accueil et ainsi pouvoir y accueillir des employés régionalisés.	En approbation	2023-03-09	2023-08-31						
Relocalisation du Centre administratif de l'aide financière de l'Est (CAAFE) dans une propriété SQI	La SQI a procédé à l'acquisition d'un bâtiment à Saint-Hyacinthe et demande au MESS de relocaliser les employés du CAAFE à cette adresse au courant de l'année 2026.	En cours	2023-10-01	2024-06-30						
				Total Planification						

Emploi et Solidarité sociale Québec

TABLEAU DE SUIVI DU PORTEFEUILLE DE PROJETS IMMOBILIERS (PPI)

En date de la fin du mois : Juillet: Août 2024

IDENTIFICATION DU PROJET		STATUT	DATES		BUDGET	AVANCEMENT				
Nom du projet	Description du projet		Début (planifiée /réelle)	Fin (autorisée)	Total révisé ($)	Livrable ou projet (%)	Portée	Échéancier	Budget	Faits saillants/Explication de changement de paramètres/Décisions
Exécution										
Relocalisation du Centre administratif de l'aide financière de l'Est (CAAFE) dans une propriété SQI	*La SQI a procédé à l'acquisition d'un bâtiment à Saint-Hyacinthe et demande au MESS de relocaliser les employés du CAAFE à cette adresse au courant de l'année 2026.*	*Non débuté*	*2024-09-01*	*2026-10-01*	[redacted]					
Transformation en MTAA du BSQ de Magog	*Transformer les aménagements du 1700, rue de Sherbrooke, Magog en MTAA afin d'augmenter leur capacité d'accueil et ainsi pouvoir y accueillir des employés régionalisés.*	*Non débuté*	*2024-04-01*	*2025-05-31*						
Relocalisation du Centre de services spécialisés de l'ouest de Montréal	Relocalisation des employés du 2740, rue Remembrance à la suite de la dénonciation du bail par le propriétaire.	Terminé	2021-01-28	2022-12-21	1 821 549 $	100%	❄	❄	❄	DDM1: modifications à la portée, l'échéancier qui est remis au 21 décembre 2022 au lieu du 31 mars 2022 et au budget avec une augmentation de 574 290 $. (CSGPP, 27 janvier 2022) DDM2: modifications au budget avec une augmentation de 283 690 $. (CSGPP, 30 mai 2022) DDM3: modifications au budget avec une augmentation de 183 569 $. (CSGPP, 20 juillet 2022)
Relocalisation au 1000, rue Fullum à Montréal	Relocalisation des employés du 800, Square-Victoria et du 2947, rue Bélanger au 1000, rue Fullum.	En cours	2018-06-15	2025-03-31	[redacted]					
Regroupement des équipes de Québec du Secteur des registres de l'état	Relocalisation des employés du 2535, boulevard Laurier et du 3175, chemin des Quatre-Bourgeois afin d'effectuer un regroupement des équipes du Secteur des registres de l'état.	En cours	2021-09-01	2026-09-30						
Relocalisation du Bureau de Services Québec de Pointe-à-la-Croix	À la suite d'une dénonciation de bail, le local devra être relocalisé. L'appel d'offres prend entre 18 à 24 mois à être réalisé, le projet doit être rapidement pris en charge afin d'éviter tout bris de services.	En cours	2022-06-02	2023-12-20						
Transformation du 425 Jacques-Parizeau en MTAA Phase 2 - mise en œuvre de la solution immobilière	Phase d'exécution des travaux pour la transformation du 425, rue Jacques-Parizeau en MTAA.	En cours	2022-11-01	2026-03-31						
Station nouveau départ	Phase d'exécution du projet, soit un aménagement d'espaces partagés entre la Ville de Montréal, le MESS et le MIFI afin de faciliter l'accès aux services pour les personnes immigrantes à Montréal.	En cours	2023-04-01	2024-09-01						
				Total Exécution						

Emploi et Solidarité sociale Québec

TABLEAU DE SUIVI DU PORTEFEUILLE DE PROJETS IMMOBILIERS (PPI)

En date de la fin du mois : Juillet: Août 2024

IDENTIFICATION DU PROJET		STATUT	DATES		BUDGET	AVANCEMENT				
Nom du projet	Description du projet		Début (planifiée /réelle)	Fin (autorisée)	Total révisé ($)	Livrable ou projet (%)	Portée	Échéancier	Budget	Faits saillants/Explication de changement de paramètres/Décisions
Projets en correction de déficiences										
Relocalisation du BSQ de Sainte-Adèle	Relocalisation des employés du 400, boulevard Sainte-Adèle à la suite de la dénonciation du bail par le propriétaire.	En suspens	2021-01-28	2022-12-21	[redacted]					
Relocalisation et déploiement de Services Québec – BSQ d'East Angus	Relocalisation des employés de Services Québec du BSQ d'East Angus.	En suspens	2019-10-01	2021-10-19						
Déploiement de Services Québec - mode comptoir - Lebel-sur-Quévillon (G)	Agrandissement des locaux actuels à la suite de l'intégration du partenaire de la SAAQ.	En suspens	2019-02-01	2023-02-28						
Relocalisation des employés du 500, boulevard des Laurentides à Saint-Jérôme	Transformation en MTAA du 275, rue Latour à Saint-Jérôme afin d'y relocaliser des employés situés au 500, boulevard des Laurentides à Saint-Jérôme.	En suspens	2023-04-27	2024-01-31						
Relocalisation du BSQ de Saint-Constant	Relocalisation des employés du 126, rue Saint-Pierre à la suite de la dénonciation du bail par le propriétaire.	En suspens	2021-10-01	2023-03-31						
				Total Projets en correction de déficiences						
Projets en suspens, car en attente de la SQI										
Rétrocession au BSQ de Val-des-Sources	Rétrocession d'espaces et réaménagement au BSQ de Val-des-Sources.	En suspens	2021-01-28	2022-03-31						
				Total Projets en suspend, car en attente de la SQI						
				Total PPI 2024-2025						

Emploi et Solidarité sociale Québec

TABLEAU DE SUIVI DU PORTEFEUILLE DE PROJETS IMMOBILIERS (PPI)

En date de la fin du mois : **Juillet: Août 2024**

IDENTIFICATION DU PROJET		STATUT	DATES		BUDGET	AVANCEMENT				
Nom du projet	Description du projet		Début (planifiée /réelle)	Fin (autorisée)	Total révisé ($)	Livrable ou projet (%)	Portée	Échéancier	Budget	Faits saillants/Explication de changement de paramètres/Décisions

Indicateurs	
☺	Sous contrôle
😐	À surveiller
☹	Action à prendre
❄	Terminé
⏳	En suspens
☆	Annulé
s. o.	Sans objet
🖉	En approbation

NOTE DE DÉCISION

OBJET : **Demande de modifications numéro 1**
Projet Gestion en ligne de la qualification – Volet citoyen

SYNTHÈSE

La présente note vise à obtenir l'autorisation de modifier l'échéancier et le budget de la phase de planification du projet Gestion en ligne de la qualification – Volet citoyen (GELQ-Citoyens).

I. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Le dossier d'affaires du projet GELQ – Citoyen a démarré en octobre 2023. Rappelons que la phase de planification a été scindée en 2 à la suite du dossier d'opportunité, soit un dossier d'affaires pour le volet citoyen et un dossier d'affaires pour le volet entreprise.

Lors de l'étape d'avant-projet, l'évaluation du budget pour la réalisation de la phase de planification (le dossier d'affaires) a été réalisée selon l'hypothèse d'un apport majoritaire de ressources internes. Cette hypothèse ne s'est pas avérée. Aussi, les équipes ont été sollicitées davantage en nombre et en occurrences. Cette situation présente des impacts sur la consommation du budget.

Enfin, les taux moyens ont été majorés depuis le moment où l'évaluation des budgets a été réalisée, ce qui présente également un impact sur le budget.

II. ANALYSE

Modification à la portée

Aucune

Modification à l'échéancier

Considérant les travaux restants, et pour laisser également un temps de validation plus raisonnable à la gouvernance du projet, il est demandé de reporter la date d'échéance du dossier d'affaires au 31 octobre 2024, comparativement à la présente date autorisée du 10 octobre 2024.

Modification au budget

En fonction de l'exposé de la situation ci-haut, le budget de la phase de planification du projet devrait être augmenté de 89 913 $ pour atteindre un budget de 337 227 $.

Ensemble de la phase de planification			
	Exploitation	**Investissement**	**Total**
Budget approuvé*	247 314 $	0 $	247 314 $
Variation	89 913 $	0 $	89 913 $
Budget demandé	337 227 $	0 $	337 227 $

*La provision est incluse.

Impacts sur les risques

Aucun

Impacts sur les bénéfices

Aucun

Impacts du statu quo

Le statu quo entrainerait une situation d'irrégularité en termes de dépassement de coûts.
Impacts non significatifs en termes d'échéancier, à l'exception d'entrainer une cadence de validation du dossier d'affaires plus rapide.

Impacts du scénario recommandé

L'approbation du scénario recommandé permettrait au Ministère :

- De terminer le dossier d'affaires en toute régularité (budget);
- D'octroyer à la gouvernance du projet le temps nécessaire à la validation du dossier d'affaires (échéancier).

III. RECOMMANDATION

Il est recommandé au CSGPP d'autoriser les modifications proposées à l'échéancier et au budget.

Préparé par : Service de la coordination des projets stratégiques
Collaborateur : Direction générale de la Qualification professionnelle et des opérations de développement de la main-d'œuvre
Service de la conception des solutions
Service du pilotage des systèmes
Centre administratif de la qualification professionnelle
Service du coût de revient, du financement et des investissements
Direction du bureau de projets

Date : 2024-09-25

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Québec

Direction de la gestion immobilière

NOTE DE DÉCISION

OBJET : **Demande de modification numéro 1**
Projet relocalisation du Centre administratif de l'aide financière de l'Est dans une propriété de la Société québécoise des infrastructures à Saint-Hyacinthe

SYNTHÈSE

La présente note vise à obtenir l'autorisation de modifier l'échéancier de la phase planification du projet de relocalisation du Centre administratif de l'aide financière de l'Est (CAAFE) dans une propriété de la Société québécoise des infrastructures (SQI) située à Saint-Hyacinthe.

I. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Ce projet est une relocalisation de plusieurs ministères et organismes dont le CAAFE, dans un édifice appartenant à la SQI et situé au 1935, rue des Cascades à Saint-Hyacinthe. Sa prise en charge est entièrement assurée par la SQI, selon les nouvelles directives gouvernementales. La phase planification du projet a été autorisée par le Comité stratégique de gestion des portefeuilles de projets (CSGPP). L'échéancier initialement prévu doit être revu après la réception du calendrier de la SQI.

II. ANALYSE

Modification à la portée

Aucune modification à la portée.

Modification à l'échéancier

L'échéancier initial prévoyait une livraison des locaux le 30 juin 2024. La SQI a dû revoir son échéancier en raison de plusieurs projets simultanés. Ainsi, le calendrier reçu récemment prévoit une fin des travaux au printemps 2025. Par conséquent, il est demandé au CSGPP de prolonger la durée du projet jusqu'au 30 avril 2025, date de fin de l'appel d'offres de la SQI. Cette prolongation permettra de préciser le budget et de bonifier les données qui soutiendront la décision du CSGPP à rendre à la phase d'exécution.

Modification au budget

Aucune modification au budget.

Impacts du statu quo

Le nouvel échéancier de la SQI impacte le projet du Ministère. Sans quoi, le projet ne pourra pas être complété et une nouvelle solution devra être identifiée.

Impacts du scénario recommandé

Les changements demandés à l'échéancier reflètent l'évolution du projet et permettent d'accroître la précision des données.

III. RECOMMANDATION

Il est recommandé au CSGPP d'autoriser les modifications proposées à l'échéancier.

Préparé par : Direction de la gestion immobilière
Collaborateur : Direction du bureau de projets

Date : 2024-08-29

« 2. Points 1.3 et 4.2 du 20 novembre 2024 ; »

Articles appliqués : art. 14, 29 al. 2, 37

Comité exécutif

Registre des suivis

Séance	Sujet	Suivi attendu	Responsable	Échéance	Commentaires	Réalisé
17 janvier 2024	Prix Misons sur l'excellence – Édition 2024	[redacted]	Nathalie St-Roch	Hiver 2025		
28 février 2024	Présentation du rapport « Documentation des enjeux à l'accès à l'aide financière de dernier recours, au Programme objectif emploi et à certaines mesures fiscales chez les personnes en situation d'itinérance, et pistes de solution »		Myriam Proulx Isabelle Bemeur Francis Gauthier Roger Tremblay Dominique Morin	Automne 2024 Automne 2024	MAJ : CE du 11 septembre : les rencontres planifiées ont été annulées et reportées après l'adoption du PL 71 de Mme Rouleau.	
28 février 2024	Révision des deux politiques ministérielles sur l'accueil et l'intégration ainsi que le programme d'accueil et d'intégration ministériel		Nathalie St-Roch	Automne 2024		
19 juin 2024	Comité de gestion élargi		Tous	Mars 2025		

Version du 6 novembre 2024

Séance	Sujet	Suivi attendu	Responsable	Échéance	Commentaires	Réalisé
19 juin 2024	Charte Équité, diversité et inclusion (EDI)	[redacted]	Nathalie St-Roch	Automne 2024		
3 juillet 2024	Proposition d'attente de collaboration découlant d'une action identifiée dans le cadre du Chantier Collaboration de la démarche Synergie		Francis Gauthier	Hiver 2025		
17 juillet et du 23 octobre 2024	Mise en place d'un projet pilote d'une demi-journée sans réunion planifiée pour les gestionnaires		Nathalie St-Roch	Automne 2024		
31 juillet 2024	Réinvestissement de l'évaluation de la stratégie d'intégration professionnelle des Premières Nations et des Inuit (PNI)		Annick Laberge, coll. Dominique Morin Annick Laberge	2025 2025		
6 novembre 2024	Mise à jour du Plan d'action de développement durable		Dominique Morin	Février 2025		
6 novembre 2024	Projet pilote de demi-journée sans réunion planifiée		Nathalie St-Roch	Automne 2025		

« 3. Points 4.1, 4.2 et 5.2 du 4 décembre 2024, et compte-rendu du comité de gouvernance de Services Québec »

Articles appliqués : art. 13, 37

Un des documents visés par ce point est accessible dans le cadre d'une publication sur Internet :

Étude post-intervention auprès des participants aidés par les services publics d’emploi – Rapport final

https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/publications-adm/rapport/RAP_ETU_Post-INTV_Participants_SERV_PUBL_EMP.pdf

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF

SÉANCE DU 4 DÉCEMBRE 2024

TITRE : PLAN D'ACTION 2025-2026 DES SERVICES PUBLICS D'EMPLOI : APROBATION DES ENJEUX, ORIENTATIONS ET PRIORITÉS

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

Approbation des enjeux, des orientations et des priorités du Plan d'action annuel des services publics d'emploi (PASPE) pour l'année 2025-2026.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

L'article 3.1 de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail (Loi MESS-CPMT) prévoit que la ministre prépare annuellement, en collaboration avec la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), un plan d'action en matière de main-d'œuvre et d'emploi. Ce plan d'action est approuvé par le Conseil des ministres.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

3.1. Enjeux, orientations et priorités

Le ralentissement économique entamé en 2023 et l'augmentation de la population active ont permis de diminuer les tensions exercées sur le marché du travail. Cela dit, au Québec, le taux de chômage demeure relativement faible et la durée de chômage est courte. Les effets asymétriques du récent ralentissement économique ont toutefois mis en évidence la précarité de certains groupes sur le marché du travail, notamment les personnes immigrantes récemment admises, les jeunes et les personnes non qualifiées.

Par ailleurs, on observe une croissance des emplois exigeant plus de qualifications pour s'adapter aux transformations du marché du travail et accroître la productivité des entreprises. Cela pose le défi de l'adéquation avec les compétences des personnes disponibles pour occuper un emploi. En ce sens, la formation de la main-d'œuvre est l'un des principaux leviers de prospérité pour le Québec.

Avec le vieillissement démographique et les prévisions économiques de reprise de la croissance du PIB déjà entamée, le marché du travail devrait demeurer tendu pour les prochaines années. Ainsi, considérant le contexte qui s'apparente à celui de l'an dernier, les enjeux et les orientations des services publics d'emploi (SPE) proposés pour 2025-2026 sont les mêmes que ceux de 2024-2025.

Les enjeux identifiés pour l'année 2025-2026 sont les suivants :

Enjeu 1. La bonne lecture des besoins actuels et futurs du marché du travail, essentielle à une prise de décision éclairée

L'écosystème des SPE est complexe et changeant. Les besoins des individus et des entreprises sont variés et en constante évolution. La bonne lecture des besoins actuels et futurs du marché du travail et la connaissance du profil et des besoins des clientèles des SPE sont indispensables pour guider les chercheurs d'emploi et les personnes responsables d'identifier des solutions aux déséquilibres entre l'offre et la demande de main-d'œuvre.

Enjeu 2. Des interventions pertinentes pour une réponse adaptée aux besoins diversifiés des personnes sans emploi et des employeurs qui font face aux défis liés à la main-d'œuvre

Pour optimiser les ressources et atteindre les objectifs, il est essentiel que les gestes les plus pertinents soient posés en réponse aux besoins identifiés. Cela signifie que le moyen d'intervention et l'intensité du soutien offert à la clientèle varient selon les obstacles à l'emploi ou les enjeux de main-d'œuvre rencontrés. Pour les services aux entreprises, la nature et l'intensité de l'intervention, et notamment le soutien financier accordé, varient également en fonction des besoins observés et de la situation de l'entreprise.

Enjeu 3. L'efficacité du partenariat, un intrant incontournable au bon fonctionnement des services publics d'emploi

Le partenariat est une composante essentielle des SPE, que ce soit sur le plan de la prestation de services ou de la planification des activités (entre autres, via le rôle de la CPMT). Compte tenu de la complexité et de la diversité des enjeux et des parties prenantes parfois nombreuses, l'efficacité de la concertation des partenaires qui travaillent à identifier les besoins et atteindre les objectifs est incontournable au bon fonctionnement des SPE.

Pour répondre à ces enjeux, cinq orientations sont proposées :

Orientation 1. Approfondir l'analyse des besoins du marché du travail en lien avec les clientèles et les secteurs d'activité économique pour lesquels l'intervention est la plus pertinente.

Orientation 2. Outiller les personnes prêtes à intégrer le marché du travail en leur fournissant une aide d'appoint.

Orientation 3. Agir prioritairement et de façon soutenue auprès des personnes vulnérables sur le plan de l'emploi, pour lesquelles un accompagnement est essentiel à l'intégration durable sur le marché du travail.

Orientation 4. Soutenir les employeurs, en particulier ceux issus des secteurs priorisés par le gouvernement, qui font face à des défis de main-d'œuvre et d'adaptation aux transformations du marché du travail.

Orientation 5. S'appuyer sur la mobilisation et la concertation des partenaires du marché du travail et des parties prenantes de la prestation de services pour atteindre les objectifs des SPE.

Les priorités suivantes seront mises de l'avant dans le Plan d'action :

- Rehausser les compétences ou requalifier les personnes sans emploi, les employeurs et la main-d'œuvre en emploi pour faire face aux transformations du marché du travail;
- S'attaquer à la rareté de main-d'œuvre avec l'Opération main-d'œuvre (OPMO) et par la poursuite d'activités visant à augmenter la productivité des entreprises;
- Intégrer en emploi les personnes les plus vulnérables sur le plan de l'emploi;
- Réaliser les interventions les plus pertinentes pour atteindre les objectifs, en considérant les besoins du marché du travail et la diminution des revenus du Fonds de développement du marché du travail (FDMT).

L'annexe 1, « Outil de consultation sur les enjeux, les orientations et les priorités du Plan d'action 2025-2026 des services publics d'emploi », expose les éléments contextuels présentés aux partenaires, sur la base desquels ont été identifiés les enjeux, orientations et priorités.

Cette proposition est arrimée avec les orientations du Ministère telles qu'établies dans son Plan stratégique 2023-2027 et avec celles du gouvernement du Québec en lien avec l'emploi.

4. IMPACTS

S/O

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S/O

6. CONSULTATION

Le groupe de travail sur la loi MESS-CPMT a été consulté. À l'interne, les différentes directions du Secteur de l'emploi l'ont également été. Il en va de même du Secteur des services territoriaux à la clientèle et des Directions générales de Services Québec (DGSQ), qui seront par ailleurs consultés sur les objectifs opérationnels. À ce jour, les informations recueillies confirment la pertinence de maintenir les enjeux et orientations 2024-2025.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

- 9 décembre 2024 : adoption des enjeux, orientations et des priorités par l'Assemblée délibérante de la CPMT;
- Décembre 2024 / janvier 2025 : travaux d'identification des cibles nationales des indicateurs de résultats;
- Février / mars 2025 : présentation pour approbation du Plan d'action 2025-2026 au Comité exécutif et au Conseil de direction du Ministère;
- Mars / avril 2025 : approbation par la ministre et par l'Assemblée délibérante de la CPMT de l'ensemble du Plan d'action;
- Mai / juin 2025 : Dépôt du Plan d'action 2025-2026 pour approbation par le Conseil des ministres. Le document pourra ensuite être rendu public sur le site Web du gouvernement du Québec.

8. RECOMMANDATION

Il est recommandé d'approuver les enjeux, les orientations et les priorités du Plan d'action annuel des services publics d'emploi pour l'année 2025-2026.

Source : Direction de la planification et de la reddition de comptes

Date : 2024-11-28

Original signé

Annick Laberge, sous-ministre associée
de l'emploi, par intérim

p. j. Annexe 1 : « Outil de consultation sur les enjeux, les orientations et les priorités du Plan d'action 2025-2026 des services publics d'emploi »

ANNEXE 1 - OUTIL DE CONSULTATION SUR LES ENJEUX, LES ORIENTATIONS ET LES PRIORITÉS DU PLAN D'ACTION 2025-2026 DES SERVICES PUBLICS D'EMPLOI

Les SPE contribuent au bon fonctionnement du marché du travail en intervenant auprès des personnes sans emploi, des employeurs et de la main-d'œuvre. Le fait d'occuper un emploi étant le moyen le plus efficace de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, les services aux individus visent la qualification et l'intégration durable en emploi. L'offre de services aux entreprises vise le développement des compétences des employeurs et celles de leur main-d'œuvre, ainsi que l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte du marché du travail.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT – FAITS SAILLANTS

Environnement externe

- **Marché du travail** : Diminution des tensions sur le marché du travail, en raison du ralentissement économique de 2023 et de l'augmentation de la population active (hausse du ratio chômeurs/postes vacants).
- **Emploi** : Croissance des emplois exigeant plus de qualifications pour faire face aux transformations du marché du travail et accroître la productivité, ce qui pose le défi de l'adéquation avec les compétences des personnes disponibles pour occuper un emploi. Les besoins de main-d'œuvre sont variables selon les secteurs d'activité et la région.
- **Chômage** : En moyenne, de janvier à octobre 2024, le nombre de chômeurs est de 251 500, soit 23 % de plus que la même période de 2023 (204 700). En octobre, les chômeurs de moins de 27 semaines sont les plus nombreux (221 500, dont 89 500 qui chôment depuis 4 semaines ou moins).
- **Clientèle prestataire de l'aide sociale sans contrainte à l'emploi** : En mars 2024, on dénombrait 72 024 adultes prestataires de l'aide sociale sans contrainte à l'emploi (excluant les demandeurs d'asile), un nombre similaire à celui enregistré un an auparavant. De ce nombre, 41 % ont une durée consécutive à l'aide de moins de 2 ans, c'est-à-dire qu'ils sont potentiellement plus près du marché du travail.
- **Groupes sous-représentés sur le marché du travail** : Certaines personnes et certains groupes sont vulnérables sur le plan de l'emploi, et requièrent un accompagnement soutenu, notamment les personnes immigrantes nouvellement arrivées, les jeunes et les personnes non qualifiées.
- **Productivité** : Retard du Québec par rapport à l'ensemble du Canada. La formation de la main-d'œuvre est considérée comme l'un des principaux leviers de productivité. Des écarts de productivité sont notamment observés entre les secteurs d'activité.
- **OPMO** : Poursuite des actions gouvernementales visant à contrer la pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs priorisés (se référer à la section « Priorités »).
- **Perspectives** : Reprise économique prévue en 2024 et 2025. Vieillissement démographique et prévisions économiques optimistes : le marché du travail devrait demeurer tendu pour les prochaines années. Le taux de chômage moyen en 2024 devrait s'établir autour de 5,4 % et autour de 5,8 % en 2025. Il devrait redescendre ensuite, de façon graduelle, à 4,6 % en 2026, 4,2 % en 2027, et 4,1 % en 2028 (Gouv. du Québec, Budget 2024-2025, perspectives économiques).

Prestation des SPE

- **L'offre de services d'emploi** a été modulée de façon significative au cours des dernières années, afin d'assurer sa pertinence et d'offrir une réponse adaptée aux besoins du marché du travail, par exemple le Programme d'aide à la relance par l'augmentation de la formation (PARAF) et le Programme pour la requalification et l'accompagnement en technologie de l'information et des communications (PRATIC).
- **Des individus et des entreprises ayant une diversité de profils** ont besoin d'une variété de moyens d'intervention, de faible ou forte intensité. L'approche d'intervention des SPE se fonde sur l'expertise du personnel de l'organisation.
- **Clientèle individus** :
    - Achalandage : 90 279 nouveaux participants d'avril à septembre 2024, en hausse par rapport à 2023-2024. L'achalandage demeure inférieur à la période prépandémique.
    - Augmentation de la part des services offerts par des ressources externes (mesures Services d'aide à l'emploi (SAE) et Projets de préparation à l'emploi (PPE), notamment) et diminution du recours aux mesures les plus structurantes dans la démarche d'intégration en emploi (Mesure de formation de la main-d'œuvre, volet individus (MFOR-I) : -8,4 %, Subvention salariale : -4,1 %).
    - Défis de persévérance aux mesures, particulièrement pour la clientèle référée en formation générale (MFOR-I).
    - Les résultats en nombre de retours en emploi dépassent les cibles annuelles, alors que les résultats en proportion de retours en emploi sur l'ensemble de la clientèle sont inférieurs aux objectifs.
    - La clientèle la plus vulnérable sur le plan de l'emploi (parce qu'elle est plus susceptible de rencontrer des obstacles pour intégrer un emploi) est très présente dans les SPE : 76 % de la clientèle appartient à un groupe sous-représenté sur le marché du travail ou a un statut à l'assistance sociale.

- **Clientèle entreprises et main-d'œuvre :**
  - Les objectifs en proportion d'entreprises aidées dans les secteurs ou les activités priorisés sont en voie d'être atteints en 2024-2025.
  - Achalandage : d'avril à septembre, 3 679 nouvelles entreprises ont été aidées, soit un nombre similaire à l'an dernier. On observe des variations importantes dans l'achalandage, selon les DGSQ.
  - Les employeurs ayant bénéficié des SPE et ayant répondu à un sondage post-intervention, estiment très positivement les effets des interventions des SPE sur le développement des compétences au sein de leur entreprise et sur l'amélioration de la gestion des ressources humaines.
  - Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) : 2 248 participants d'avril à septembre 2024, en recul de 14 % par rapport à la même période l'an dernier, alors que les cibles pour l'année courante sont supérieures à celles de l'an dernier.
- **Ressources**
  - Contexte de décroissance des revenus du FDMT.
  - Une organisation en transformation, soucieuse de l'expérience client.

LEVIERS À LA DISPOSITION DES SPE

- Expertise du personnel du Ministère;
- Intelligence collective du partenariat dans les instances et dans la prestation de services;
- Diversité de l'offre de services offerts aux individus et aux entreprises;
- Prestation de services déployée par les équipes de Services Québec sur tout le territoire québécois permettant de moduler les solutions aux réalités régionales et locales du marché du travail;
- Complémentarité du FDMT et du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO) pour soutenir les interventions des différents acteurs du marché du travail.

RECOMMANDATIONS ENJEUX ET ORIENTATIONS 2025-2026

Considérant les éléments suivants, il est proposé que les enjeux et les orientations 2024-2025 des SPE soient maintenus en 2025-2026.

- Les tensions qui continueront de s'exercer sur le marché du travail;
- Les difficultés auxquelles sont confrontés certains groupes vulnérables sur le plan de l'emploi ou sous-représentés sur le marché du travail; alors que la plupart des chômeurs effectuent de façon relativement autonome un retour en emploi;
- Les besoins de main-d'œuvre qualifiée pour accroître la productivité des entreprises;
- Les défis des entreprises d'adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines;
- L'environnement interne et externe semblable à celui observé en 2024-2025.

ENJEUX 2025-2026	En quoi est-ce un enjeu?
1. La bonne lecture des besoins actuels et futurs du marché du travail, essentielle à une prise de décision éclairée	L'écosystème des SPE est complexe et changeant. Les besoins des individus et des entreprises sont variés et en constante évolution. Si la lecture des besoins du marché du travail est imprécise, les orientations pour l'intervention des SPE et les décisions concernant les moyens à privilégier ne permettront pas d'améliorer le fonctionnement du marché du travail.
2. Des interventions pertinentes pour une réponse adaptée aux besoins diversifiés des personnes sans emploi et des employeurs qui font face aux défis liés à la main-d'œuvre	Pour assurer l'efficacité des interventions des SPE, il est essentiel que le bon service soit offert à l'individu ou à l'entreprise, selon leur besoin, et ce en tenant compte du contexte du marché du travail. Si la réponse des SPE n'est pas alignée sur les besoins des clientèles et du marché du travail, l'objectif des interventions pourrait ne pas être atteint.
3. L'efficacité du partenariat, un intrant incontournable au bon fonctionnement des services publics d'emploi	La mobilisation et la concertation des partenaires dans les instances et dans le cadre de la prestation de services assurent la qualité et la pertinence des services offerts. Si le partenariat n'est pas efficace, les SPE pourraient ne pas atteindre leurs objectifs.

ORIENTATIONS 2025-2026	
1.	Approfondir l'analyse des besoins du marché du travail en lien avec les clientèles et les secteurs d'activité économique pour lesquels l'intervention est la plus pertinente
2.	Outiller les personnes prêtes à intégrer le marché du travail en leur fournissant une aide d'appoint
3.	Agir prioritairement et de façon soutenue auprès des personnes vulnérables sur le plan de l'emploi, pour lesquelles un accompagnement est essentiel à l'intégration durable sur le marché du travail
4.	Soutenir les employeurs, en particulier ceux issus des secteurs priorisés par le gouvernement, qui font face à des défis liés à la main-d'œuvre et d'adaptation aux transformations du marché du travail
5.	S'appuyer sur la mobilisation et la concertation des partenaires du marché du travail et des parties prenantes de la prestation de services pour atteindre les objectifs des SPE

PRIORITÉS

Les priorités pour la prestation de services d'emploi seront enchassées dans les grands objectifs et actions clés, identifiés au Plan d'action 2025-2026 des services publics d'emploi.

- **Rehausser les compétences ou requalifier les personnes sans emploi, les employeurs et la main-d'œuvre en emploi pour faire face aux transformations du marché du travail**
  - Développer les compétences des employeurs et de la main-d'œuvre.
  - Soutenir la formation des personnes sans emploi et celles en emploi qui sont peu qualifiées et menacées de perdre leur emploi.
  - Consolider les compétences de base des travailleurs en emploi, par le biais de formations en littératie et en numératie.
  - Miser sur la complémentarité du FDRCMO et du FDMT pour soutenir les interventions de tout un écosystème d'intervenants, qui soutiennent le développement des compétences de la main-d'œuvre.

- **S'attaquer à la rareté de main-d'œuvre avec l'OPMO et par la poursuite d'activités visant à augmenter la productivité des entreprises**
  - Poursuivre les actions de l'OPMO pour que les services publics essentiels disposent de la main-d'œuvre dont ils ont besoin.
  - Soutenir les ambitions de développement économique du Québec et de ses régions par la présence d'une main-d'œuvre qualifiée qui répond aux besoins actuels et futurs du marché du travail.
    - Actions ciblées dans des domaines prioritaires (santé, éducation, services de garde éducatifs à l'enfance, technologies de l'information, génie et construction);
    - Actions pour soutenir les stratégies de développement économique, les filières d'avenir et les zones d'innovation (transition énergétique, électrification et technologies propres, filières industrielles et scientifiques ainsi que sciences de la vie);
    - Initiatives ciblées visant à accroître la productivité des entreprises (par exemple, dans le cadre du « Parcours productivité – main-d'œuvre » et auprès des entreprises manufacturières innovantes et du secteur tertiaire moteur, dans le soutien à accorder pour la formation des travailleurs à la suite de l'introduction de nouveaux équipements et de nouvelles technologies ou dans la réorganisation du travail).
  - Accompagner les employeurs dans l'adaptation de leurs pratiques de gestion des ressources humaines et favoriser l'intégration et le maintien en emploi de travailleurs aux profils diversifiés.

- **Intégrer en emploi les personnes les plus vulnérables sur le plan de l'emploi**

  Les interventions des services aux individus viseront prioritairement les personnes vulnérables sur le plan de l'emploi parce qu'elles font face à des obstacles qui complexifient leur intégration et leur maintien emploi. Les besoins de ces personnes, ainsi que les moyens les plus appropriés pour les accompagner, sont identifiés par le biais de l'approche d'intervention du personnel du Ministère. Certains groupes sont plus susceptibles d'être en situation de vulnérabilité, soit :
  - les personnes prestataires des programmes de l'aide financière de dernier recours et les personnes effectuant une première demande d'aide sociale visés par le programme Objectif emploi;
  - les personnes issues de groupes sous-représentés sur le marché du travail, c'est-à-dire les individus qui présentent une ou plusieurs caractéristiques susceptibles de les marginaliser sur le marché du travail, **notamment** :
    - les personnes handicapées (nouvelle stratégie à venir dès 2025);
    - les travailleuses et travailleurs expérimentés âgés de 55 ans et plus;
    - les personnes immigrantes arrivées depuis moins de 5 ans;
    - les personnes judiciarisées;
    - les Premières Nations et les Inuits (nouvelle stratégie à venir dès 2025);

- les femmes et les hommes faiblement scolarisés;
- les jeunes (24 ans et moins);
- et les chefs de famille monoparentale.

- **Réaliser les interventions les plus pertinentes pour atteindre les objectifs, en considérant les besoins du marché du travail et la diminution des revenus du FDMT**
  - Mobiliser les partenaires pour répondre avec les meilleurs moyens d'intervention aux besoins des individus et des entreprises, et atteindre les objectifs des SPE.
  - Considérer dans la planification des activités :
    - la tendance vers une décroissance des bassins de clientèle traditionnelle des SPE;
    - le caractère attractif du marché du travail en raison de la rareté de main-d'œuvre persistante et le fait qu'une part importante de chômeurs réintègrent de façon autonome un emploi assez rapidement;
    - les besoins d'accompagnement des individus les plus vulnérables face à l'emploi, pour lesquels la participation aux mesures d'emploi est indispensable au succès de leur démarche vers l'emploi;
    - l'émergence de nouveaux besoins, notamment l'accompagnement visant le maintien en emploi;
    - la nécessité de soutenir le développement des compétences de la main-d'œuvre et des employeurs pour faire face aux transformations du marché du travail et assurer un avenir propère et durable au Québec;
    - la diminution des revenus versés au Fonds de développement du marché du travail pour 2025-2026 et pour les années subséquentes.
  - S'assurer d'utiliser toutes les ressources et les opportunités à la disposition du Ministère pour atteindre les objectifs ambitieux.
  - Rehausser l'efficacité des interventions auprès des individus, mesurée par la proportion de personnes aidées ayant intégré un emploi, et maintenir la proportion d'entreprises qui perçoivent les effets des interventions des SPE sur le développement des compétences au sein de leur entreprise et sur l'amélioration de la gestion des ressources humaines.

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF

SÉANCE DU 4 DÉCEMBRE

TITRE : Résultats de la troisième enquête sur la situation post-intervention auprès des personnes participantes aux interventions des services publics d'emploi

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

Ce mémoire présente les principaux résultats de l'enquête 2023 sur la situation post-intervention auprès de personnes ayant participé aux interventions des services publics d'emploi (SPE) dont la participation s'est terminée entre les mois de juillet et décembre 2021.

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) doit rendre publics les résultats de l'enquête (livrable de la firme SOM, ci-joint)[1]. Une fois dans le domaine public, les résultats pourront être partagés au gouvernement fédéral[2].

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) a mené une enquête sur la situation post-participation des personnes ayant bénéficié d'une intervention des SPE en 2010, 2016 et 2023. Cette information est recueillie dans le cadre d'un sondage téléphonique environ 12 mois après la fin de la participation. Elle est complémentaire aux résultats des indicateurs de retour en emploi qui mesurent le résultat environ 3 mois après la fin de l'intervention et aux évaluations des effets nets des mesures actives produites par la Direction de l'évaluation.

L'information est classée selon trois principaux thèmes :

- Établir la situation de la personne participante à la suite d'une intervention des SPE réalisée entre les mois de juillet et décembre 2021, soit : en emploi, en recherche d'emploi, aux études ou autre situation durant l'année qui a suivi la fin de l'intervention et un an après la fin de l'intervention;
- Faire état, notamment, des démarches initiées par rapport à l'emploi, de la nature et de la qualité des emplois occupés (genre d'emploi, genre d'entreprise, revenu de travail, etc.) et de la durée de présence en emploi durant l'année 2022 et au 31 décembre de cette même année;
- Recueillir l'appréciation des usagers et usagères des interventions des SPE.

Sommaire des résultats

Les résultats sont globalement positifs et supérieurs à ceux observés lors de l'exercice précédent.

- 77 % des répondants qui ont terminé une participation à une mesure d'aide à l'emploi dans les six derniers mois de 2021, affirment avoir occupé au moins un emploi en 2022 (67 % en 2015).
    - La plupart travaillait dans les services à la consommation (28 %) ou gouvernementaux (28 %).
    - 79 % ont travaillé 30 heures ou plus par semaine, 74 % ont trouvé un emploi moins de 3 mois après la fin de l'intervention des SPE, 72 % ont occupé un poste permanent et 66 % ont occupé un seul emploi.
- 61 % des répondants ont déclaré être en emploi en décembre 2022 (44 % en décembre 2015).
- 16 % des répondants ont participé à la Mesure de formation de la main-d'œuvre, volet Individus (MFOR-I). Parmi eux, 70 % ont affirmé avoir occupé un emploi relatif à la formation reçue[3].
- En décembre 2022, 14 % des répondants n'effectuaient aucune démarche d'emploi essentiellement en raison de problèmes de santé ou familiaux (15 % en 2015).
- 15 % des participants affirment avoir effectué un retour aux études en 2022 (8 % en 2015). Les résultats de retour aux études ont été présentés pour les jeunes et les personnes handicapées dans le Rapport annuel de gestion 2023-2024 du MESS, conformément aux exigences de

[1] La section III du *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, chapitre A-2.1, r.2.) mentionne notamment qu'un organisme public doit diffuser sur un site Internet, et dans la mesure où ils sont accessibles en vertu de la loi : « les études, les rapports de recherche ou de statistiques, produits par l'organisme public ou pour son compte dont la diffusion présente un intérêt pour l'information du public ».

[2] Selon l'article 25 de l'Entente sur le développement de la main-d'œuvre (EDMO), le Québec doit fournir au gouvernement fédéral sur une base annuelle son rapport annuel de gestion (RAG). Les informations qui s'y trouvent doivent être complétées par des enquêtes post-participation aux SPE.

[3] Précisons que les résultats du sondage ne permettent pas d'obtenir des informations détaillées selon la participation aux différents programmes de formation dans le cadre de la MFOR-I.

reddition de comptes des ententes de la Stratégie emploi et compétences jeunesse (SECJ) et du Fonds d'intégration des personnes handicapées (FIPH).

- 55 % des répondants (53 % en 2015) ont jugé que l'aide reçue dans le cadre de leur démarche d'emploi était d'une grande utilité (note de 8 à 10 sur 10).
- 48 % des répondants (42 % en 2015) ont été d'avis que l'aide reçue dans le cadre de leur démarche d'emploi leur a permis d'obtenir un meilleur emploi (note de 8 à 10 sur 10).

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

Le MESS doit rendre publics les résultats de l'enquête (livrable de la firme SOM, ci-joint). Une fois dans le domaine public, les résultats pourront être partagés au gouvernement fédéral.

4. IMPACTS

Impact sur l'appréciation des résultats des SPE.

Précisons qu'il ne s'agit pas d'une évaluation. Les résultats sont bruts, c'est-à-dire qu'ils sont observés après la fin de la participation, mais ne renseignent pas sur s'ils sont attribuables à cette intervention. Pour savoir si la situation post-intervention peut être attribuable au fait d'avoir participé à une mesure, il faut comparer les résultats avec ceux d'un groupe témoin ayant les mêmes caractéristiques mais n'ayant pas participé à une mesure, ce qui permet alors de déterminer si le résultat diffère selon que la personne ait ou non participé : c'est ce qui est appelé des effets nets.

Peu d'enjeux sont soulevés par ces travaux, qui fournissent une perspective originale sur les résultats des interventions des SPE.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S/O

6. CONSULTATION

Le Secteur de la solidarité sociale et de l'assurance parentale (Direction des relations intergouvernementales et des mandats spéciaux (DRIMS)), qui est responsable des relations avec le gouvernement fédéral, a été consulté et la Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance (Direction de l'évaluation) a collaboré aux travaux en lien avec l'enquête post-intervention.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

S/O

8. RECOMMANDATIONS

Considérant la réalisation conforme aux attentes du mandat donné à la firme SOM de réaliser la 3e enquête sur la situation post-participation des personnes ayant bénéficié d'une intervention des SPE;

Considérant l'intérêt des résultats issus de ces travaux;

Il est recommandé de :

- Approuver le livrable final du mandat, soit la présentation détaillée des résultats ci-jointe;
- Rendre public le sommaire des résultats du sondage produit par la firme SOM;
- Partager ces informations au gouvernement fédéral selon la formule à convenir avec la DRIMS.

Source : Direction de la planification et de la reddition de comptes

Date : 2024-11-27

Original signé

Annick Laberge, sous-ministre associée
de l'emploi, par intérim

p. j. Présentation détaillée des résultats de la 3e enquête post-intervention auprès de personnes participantes aux interventions des SPE

RAPPORT SEMESTRIEL DES COMMENTAIRES REÇUS DE LA CLIENTÈLE ET DES PISTES D'AMÉLIORATIONS

Avril 2024 à septembre 2024





Secteur des services à la gestion
Direction générale du recouvrement, des recours et de la qualité des services
Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle

Table des matières

1. Introduction 3
1.1 Définition d'un commentaire 3
1.2 Collecte des commentaires 3
1.3 Pistes d'améliorations - Processus 3
2. Commentaires reçus – Avril à septembre 2024 4
2.1 Commentaires positifs 4
2.2 Commentaires récurrents 5
2.3 Qualité des services 5
3. Pistes d'améliorations 7
3.1 Nouvelles pistes d'améliorations - Avril à septembre 2024 7
Annexe 1 – Commentaires par volet 8
a) Programmes d'assistance sociale 8
Programmes d'aide financière de dernier recours (AFDR) 8
Programme de revenu de base (PRB) 8
b) Les ministères et organismes (MO) avec entente 9
c) Prestations spéciales 9
d) Registraire des entreprises (RE) 10
e) Services publics d'emploi (SPE) 10
f) Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) 11
g) Directeur de l'état civil (DEC) 11
h) Recouvrement 11
i) Service québécois de changement d'adresse (SQCA) 11
j) ClicSéqur 11
k) Autres commentaires 11
Annexe 2 - Tableau de l'état d'avancement des pistes d'améliorations soumises lors des exercices antérieurs ... 12

1. Introduction

En vertu de l'article 39 de la *Loi sur l'aide aux personnes et aux familles*, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) doit prendre les mesures qu'il estime appropriées afin de remédier à des situations préjudiciables, afin d'éviter leur répétition ou des situations semblables. Il doit également tenir compte des avis et des observations de la clientèle.

Le MESS s'est doté d'une Politique ministérielle de la gestion des commentaires et des plaintes qui s'applique lorsque les citoyens transmettent des commentaires au Ministère. Cette responsabilité a été confiée à la Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle (DAQSC).

Ainsi, la DAQSC reçoit, traite, vérifie et analyse l'ensemble des commentaires et des plaintes relevant de la mission du Ministère, dans les délais prescrits, en collaboration avec les unités administratives concernées.

1.1 Définition d'un commentaire

Selon la Politique, un commentaire se traduit par l'expression, verbale ou écrite, d'une opinion, d'une observation, d'une remarque ou d'une suggestion énoncée par un citoyen ou une entreprise relativement aux dispositions d'une loi ou d'un règlement, aux politiques, aux programmes, aux mesures, aux services ainsi qu'à la qualité des services du Ministère.

1.2 Collecte des commentaires

Les commentaires représentent l'opinion de la clientèle. Ils peuvent être transmis lors du traitement d'une plainte, par le formulaire électronique prévu à cet effet et déposé dans le site Internet du Ministère, ou encore par tout autre moyen déterminé par les autorités.

Bien que la collecte des commentaires vise également l'amélioration de la qualité des services, les commentaires ne font pas l'objet d'une analyse systématique ou d'une concertation au sein du Ministère. Les commentaires les plus pertinents sont présentés aux autorités, tel qu'ils sont reçus, et ce, dans un but informatif.

Ce rapport présente la synthèse des commentaires reçus entre le 1er avril 2024 et le 30 septembre 2024. Une analyse comparative du nombre de commentaires reçus entre les premiers semestres des exercices 2023-2024 et 2024-2025 y est aussi proposée.

1.3 Pistes d'améliorations - Processus

Un commentaire peut faire l'objet d'une évaluation plus approfondie et peut être traité comme une piste d'amélioration. L'analyse faite par la DAQSC vise à trouver une solution aux difficultés, aux situations ou aux problèmes particuliers identifiés par la clientèle ou par le personnel lors du traitement des plaintes et des commentaires.

Après analyse, validation et documentation des divers éléments d'une situation donnée, une proposition d'amélioration est alors soumise au secteur concerné. Par la suite, des vérifications peuvent être effectuées par la DAQSC afin de connaître le traitement accordé à la proposition. Les pistes d'améliorations peuvent également mener à l'élaboration d'un plan d'amélioration des services offerts à la clientèle.

2. Commentaires reçus – Avril à septembre 2024

Pour la période du 1er avril 2024 au 30 septembre 2024, 304 commentaires, incluant 64 commentaires touchant la qualité des services, ont été reçus. Parmi ces commentaires, 38,2 % (116 commentaires) concernent les programmes d'aide financière de dernier recours (AFDR), le Programme de revenu de base (PRB) et les prestations spéciales, 23,4 % (71 commentaires) correspondent aux commentaires touchant les ministères et organismes (MO) avec entente et 8,9 % (27 commentaires) concernent les autres MO sans entente et entreprises privées.

Tableau comparatif du nombre de commentaires reçus pendant les périodes du 1er avril au 30 septembre 2023 et du 1er avril au 30 septembre 2024

Volets	1er avril au 30 septembre 2024	Qualité des services*	1er avril au 30 septembre 2023	Variation en nombre	Variation en pourcentage %
Programmes d'assistance sociale[1]	116	45	136	-20	-14,7
Services publics d'emploi/PRATIC	10	5	15	-5	-33,3
Mon Dossier - Aide à l'emploi - Assistance sociale	5	2	0	5	-
Recouvrement	2	0	17	-15	-88,2
Régime québécois d'assurance parentale	5	3	13	-8	-61,5
Directeur de l'état civil	5	4	2	3	150,0
Centres de relations avec la clientèle (clicSéqur, CRC-Santé et services sociaux, SQCA[2])	5	2	22	-17	-77,3
Registraire des entreprises	18	0	19	-1	-5,3
M/O avec entente (MCN, MSSS, MTRAV, MTMD)	71	1	114	-43	-37,7
M/O sans entente et entreprises privées	27	0	38	-11	-28,9
Commentaires positifs	21	0	23	-2	-8,7
Autres commentaires[3]	19	2	0	19	-
Total	304	64	399	-95	-23,8

Source : DAQSC-OTP, * Le nombre de commentaires « Qualité des services » est inclus dans le total des commentaires reçus.

Les commentaires positifs, les commentaires récurrents et ceux touchant la qualité des services sont présentés ci-dessous. Les commentaires selon les différents volets sont présentés dans l'Annexe 1.

2.1 Commentaires positifs[4]

Durant la période du 1er avril 2024 au 30 septembre 2024, 21 commentaires positifs ont été dénombrés.

- Une citoyenne s'est dit très satisfaite du travail d'une préposée du Centre de relations avec la clientèle des renseignements généraux citoyens (CRC-RGC), car cette dernière l'a aidée pour son compte ClicSéqur et elle a été capable par la suite de faire ses transactions en ligne.
- À 7 occasions différentes, les spécialistes et les agents du Service des plaintes et des relations avec la clientèle (SPRC), ont été félicités et remerciés pour leur dévouement, la qualité de l'information divulguée, leur écoute et leur professionnalisme.
- Une citoyenne s'est dit très satisfaite du travail d'une agente du Service du centre de communication à la clientèle (SCCC), en raison des informations qu'elle lui a fournies, en particulier la possibilité de demander un carnet de réclamation temporaire.
- Une citoyenne félicite une agente du SCCC, pour sa gentillesse et son empathie. Selon elle, cette dernière est gentille, humaine, aime son travail et le fait avec joie.
- Un citoyen a qualifié d'excellent le service rendu par un préposé CRC des renseignements généraux emploi et AFDR.
- Un citoyen a qualifié de gentille et professionnelle une agente de la Direction du Centre régional de l'attribution initiale de Montréal, car selon lui, l'approche de cette dernière a été déterminante dans l'étude de sa demande d'AFDR.

[1] Appellation générique comprenant le Programme d'aide sociale, le Programme de solidarité sociale, le Programme objectif emploi (volet aide financière) et le Programme de revenu de base.
[2] Service Québécois de changement d'adresse
[3] Incluant les plaintes portant sur : les réexamens administratifs, les bureaux de Services Québec et les renseignements généraux.
[4] La DAQSC transmet régulièrement les commentaires positifs au gestionnaire du personnel visé.

- Une citoyenne remercie le gouvernement pour la mise en place du Programme de revenu de base (PRB), car ce programme lui procure un revenu lui permettant d'épargner et de donner aux autres en guise de remerciement.
- Un citoyen remercie une employée du Service des modifications aux actes et des célébrants du Directeur de l'état civil, pour avoir contribué à l'obtention du certificat de naissance de son fils, en l'aidant à rédiger une lettre explicative en appui de sa demande.
- Un citoyen a félicité un préposé et un chef d'équipe du CRC des renseignements généraux entreprise pour la qualité de sa prestation téléphonique. Il ajoute qu'il les recommanderait pour une promotion auprès de sa hiérarchie.
- Un citoyen a félicité une agente du Centre de services spécialisé du Centre-ville, pour les informations importantes et pertinentes qu'elle lui a communiquées. Il la qualifie d'ange et a affirmé que, ça lui a fait du bien d'avoir discuté avec elle.
- Un citoyen trouve un agent du bureau de Services Québec (BSQ) du Nord-Est de Montréal, humain, exigeant, intelligent et efficace.
- Un citoyen a exprimé sa gratitude et ses remerciements à une agente du BSQ du Centre-ville de Montréal, pour son précieux travail. Il affirme avoir particulièrement apprécié que cette dernière lui ait envoyé une lettre avec une proposition de date de rencontre, alors qu'elle est incapable de le joindre au téléphone.
- Un citoyen a félicité un préposé du CRC-santé et services sociaux, pour lui avoir donné de bonnes explications. Il ajoute que c'est la première fois qu'il a reçu un bon service auprès d'un préposé.
- Une citoyenne, victime de violence conjugale, a remercié une agente du BSQ de La Sarre, pour sa gentillesse à son égard lors de ses visites au BSQ.
- Une citoyenne a exprimé sa reconnaissance à une agente d'aide à l'emploi du BSQ de l'est de Montréal, dont l'écoute et le professionnalisme l'ont aidé à se replacer sur le marché du travail, à la suite de la perte de son emploi.

2.2 Commentaires récurrents

Dans l'ensemble des commentaires, 29,9 % (91/304) concernent les programmes d'AFDR et le PRB et portent principalement sur :

- L'insuffisance du montant des prestations (20 commentaires).
- La comptabilisation de revenus et la prise en compte de la valeur des biens, pour déterminer le montant des prestations (13 commentaires).
- L'obligation du prestataire en cours d'aide (6 commentaires), ainsi qu'en attribution initiale (5 commentaires).
- L'admissibilité au PRB (6 commentaires).

Les prestations spéciales comptent pour 8,2 % (25/304) des commentaires. Ces commentaires concernent notamment :

- L'insuffisance du remboursement des prestations spéciales (8 commentaires).
- Les démarches à entreprendre, le délai de traitement aux fins d'admissibilité aux prestations spéciales (11 commentaires).

Les commentaires touchant le Registraire des entreprises (RE) représentent 5,9 % (18/304) de l'ensemble des commentaires. Les sujets touchant le RE sont divers, mais concernent pour la plupart, la disponibilité de certaines informations lors de la recherche par nom et l'ajout de pièces d'identité des membres d'un conseil d'administration.

2.3 Qualité des services

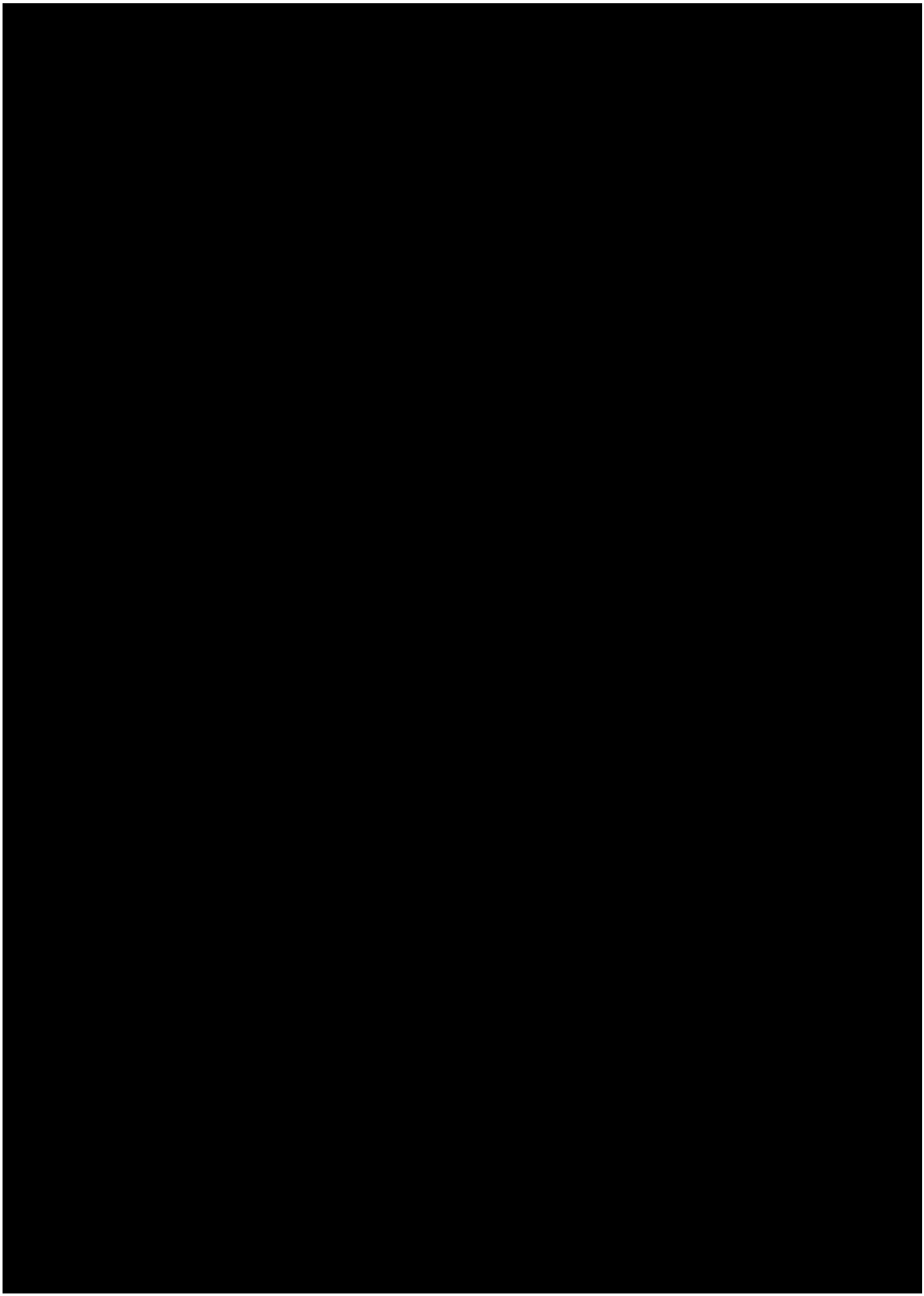
Les commentaires qui concernent la qualité de service des volets du Ministère représentent 20,7 % (63/304). Ils sont répartis en 44 commentaires touchant la Déclaration de services aux citoyennes et citoyens (DSC) et 19 commentaires touchant d'autres éléments de la qualité des services. La plupart des commentaires (34/44) touchant la DSC, soit 65,9% pour le Programme d'AFDR et 4,5% pour le Programme du revenu de base.

Voici quelques commentaires relatifs à la qualité des services :

- Un citoyen demande que les agents du Ministère soient sensibilisés à ne pas laisser des renseignements touchant le calcul de leur prestation d'AFDR sur la boîte vocale de leur téléphone cellulaire.
- Un citoyen demande au Ministère d'installer dans les BSQ des boîtes, afin que les prestataires ou autres usagers puissent y déposer des commentaires ou suggestions.
- Un citoyen demande au Ministère d'identifier leur appel afin de rassurer les prestataires de l'origine des appels afin de ne pas créer de doute quant à la protection de leurs renseignements personnels.
- Un travailleur social déplore qu'il ne soit pas possible d'envoyer des documents par courriel à l'agent responsable du dossier de son client.
- Un citoyen demande au Ministère d'inscrire dans les formulaires de demande d'AFDR, le choix du mode préféré de communication du requérant et de préciser les implications du mode de communication préféré,

en particulier la création d'un dossier « Mon dossier - Aide - à l'Emploi - Assistance sociale », si c'est le mode courriel qui est préféré.

- Selon un citoyen, le Ministère devrait éviter de menacer de fermer un dossier ou de diminuer le montant d'une prestation, pour obliger les prestataires à fournir des documents, en particulier lors d'une première demande de documents.
- Selon un citoyen, les agents devraient être respectueux, plus patients et courtois avec les personnes qui font une demande d'AFDR pour la première fois, afin de ne pas accroître leur anxiété.
- Selon une travailleuse sociale, le Ministère devrait mettre en place dans les BSQ de proximité, des employés pour donner des renseignements généraux aux personnes itinérantes ou immigrantes afin d'éviter de longues files d'attente dans les BSQ dédiés à l'accueil de cette clientèle, ou de déplacer les files d'attente dans les organismes communautaires.



Annexe 1 – Commentaires par volet

a) Programmes d'assistance sociale

Programmes d'aide financière de dernier recours (AFDR)

Les commentaires touchant l'AFDR représentent 24,3 % (74/304) de l'ensemble des commentaires reçus du 1er avril 2024 au 30 septembre 2024. Entre les premiers semestres des exercices financiers 2023-2024 et 2024-2025, ces commentaires ont diminué de 40,8 %.

Voici quelques-uns des commentaires reçus.

- Une citoyenne déplore que le Ministère ne puisse pas prolonger sa période d'admissibilité à une contrainte temporaire à l'emploi (CTE), malgré ses problèmes de santé, alors qu'elle ne peut rencontrer son médecin dans un court délai.
- Un citoyen dit être en désaccord avec le fait que les médecins du Ministère n'accordent pas toujours la même durée de CTE que les médecins de famille ou d'autres spécialistes.
- Un citoyen demande au Ministère d'informer impérativement les prestataires qui quittent l'AFDR en raison d'une participation aux programmes et mesures des Services publics d'emploi (SPE), des particularités liées au nouveau carnet de réclamation. Le citoyen affirme avoir appris qu'il n'est plus couvert pour l'examen des yeux lors d'une visite chez l'ophtalmologue.
- Un citoyen demande au Ministère d'exiger des agents de bureau de s'assurer que les documents remis en mains propres au bureau sont conformes à ceux demandés, afin d'éviter que le délai de traitement ne s'allonge, en cas d'erreur.
- Un citoyen demande que les agents responsables du traitement des nouvelles demandes d'AFDR fassent en une seule fois la demande de documents pour éviter de rallonger les délais de traitement. Dans son cas, les informations sur la contribution parentale lui ont été demandées un mois après la remise des premiers documents demandés.
- Des citoyens demandent au Ministère d'alléger les démarches à accomplir pour faire une demande d'AFDR, afin d'éviter que les requérants (ou personnes sorties de détention) ainsi que leur famille ne tombent dans la précarité.
- Un citoyen demande au Ministère d'augmenter les exclusions permises sur le revenu de travail à 300 $, car le salaire minimum a beaucoup augmenté ces dernières années[5].
- Un citoyen demande au Ministère d'augmenter l'exclusion accordée pour les véhicules moteurs que possèdent les prestataires. Cette exclusion est de 10 000 $.
- Selon un citoyen, le Ministère profite de la vulnérabilité de certains prestataires en les obligeant à réclamer leur rente de retraite et en réduisant leur prestation du même montant par la suite.
- Un citoyen, administrateur du dossier d'AFDR de son fils, demande au Ministère d'inscrire sur les documents de demande d'administration de l'aide financière par un tiers le délai de conservation des preuves de la gestion des prestations. Selon lui, le Ministère en fait une exigence, mais ne précise aucun délai dans la définition de l'article 39 du Règlement sur l'aide aux personnes et aux familles.
- Quelques citoyens demandent aux autorités du Ministère de réduire la période pendant laquelle une personne exempte de contraintes permanentes à l'emploi devrait recevoir de l'AFDR.
- Un citoyen demande au Ministère de faire afficher dans « Mon dossier-Aide à l'emploi-Assistance sociale », un message informatif lorsqu'un document fourni, par le citoyen à la demande du Ministère est en traitement.
- Selon un citoyen les formulaires de demande de révision ou de demande de réexamen administratif[6] devraient être disponibles dans les formulaires offerts dans « Mon dossier-Aide à l'emploi-Assistance sociale ».
- Un citoyen demande au Ministère de ne plus envoyer de notification de disponibilité de message à consulter dans « Mon dossier-Aide à l'emploi-Assistance sociale », lorsque le citoyen n'a plus de dossier actif à l'Assistance sociale.

Programme de revenu de base (PRB)

Les commentaires touchant le PRB représentent 5,6 % (17/304) de l'ensemble des commentaires reçus entre le 1er avril 2024 et le 30 septembre 2024. Cette proportion représente une augmentation de 54,5 % par rapport à la même période de l'exercice 2023-2024. Cette augmentation s'explique principalement par les critiques relatives à l'insuffisance du revenu de base, aux critères d'admissibilité au PRB et à la comptabilisation des ressources dans la détermination du revenu de base.

Voici quelques exemples de commentaire touchant le PRB.

[5] Selon l'article 154.1 du règlement modifiant le Règlement de l'Aide aux familles, le revenu de travail exclu sera augmenté. En effet au 200 $ de revenu exclu, viendra s'ajouter une autre exclusion équivalant à 10 % de revenu après la déduction de l'exclusion de 200 $. Selon la gazette numéro 27 du 3 juillet 2024, cette modification sera effective le 1er janvier 2025.

[6] Le formulaire de demande de révision s'y trouve. Pour celui de demande de réexamen administratif, les travaux sont en cours, mais aucune échéance n'est prévue pour le moment.

- Un citoyen déplore que le montant actuel du revenu de base ne reflète pas le montant qui a été promis aux citoyens lors du lancement du PRB en 2018 à l'Assemblée nationale, car ce montant n'a pas été recalculé en fonction du coût de la vie.
- Selon un commentaire, un citoyen d'une autre province qui recevait l'équivalent du PRB ou ayant cumulé 66/72 mois dans un programme similaire à celui du Programme de solidarité sociale (PSS) du Québec devrait être automatiquement admissible au PRB au Québec.
- Selon quelques citoyens, les principaux critères d'admissibilité au PRB devraient être la sévérité et le caractère chronique du diagnostic. Ils demandent l'abolition du critère sur la durée de 66/72 mois de présence au PSS.
- Selon un citoyen, le Ministère doit augmenter le revenu de base selon l'augmentation du coût de la vie.

b) Les ministères et organismes (MO) avec entente

Durant le 1er semestre de l'exercice 2024-2025, 71 commentaires de cette catégorie ont été dénombrés, soit 23,4 % de l'ensemble des commentaires. Sur cette volumétrie, 22 concernent le système d'authentification gouvernementale (SAG), 47 concernent le MSSS, principalement le guichet d'accès à la première ligne. Les deux autres commentaires concernent le MTMD et le MTRAV. Les commentaires touchant les MO avec entente ont diminué de 37,7 % par rapport à la même période de l'exercice financier 2023-2024. Cette diminution est attribuable principalement à la diminution des commentaires touchant le SAG.

c) Prestations spéciales

Ce volet a été introduit à partir du 1er avril 2024, afin de mettre l'emphase sur les prestations spéciales qui font l'objet d'insatisfaction de la part des citoyens. Les commentaires touchant les prestations spéciales représentent 8,2 % (25/304) de l'ensemble des commentaires. Les prestations spéciales concernent : le transport dans 9 cas, certains accessoires, d'autres prestations spéciales spécifiques. Voici quelques exemples de commentaire les concernant

- Selon une citoyenne, la prestation spéciale frais scolaires, qui est versée aux parents d'enfants fréquentant l'école primaire ou l'école secondaire générale est insuffisante et ne couvre pas les frais de scolarité.
- Une citoyenne trouve injuste qu'elle ne soit pas admissible à la prestation spéciale de frais scolaires pour ses enfants, en raison des revenus de soutien à la formation qu'elle reçoit du Ministère.
- Une citoyenne demande aux autorités du Ministère de rendre obligatoire et automatique le remboursement d'un tensiomètre dès que cela est prescrit par un médecin ou un spécialiste.
- Une citoyenne déplore que sa demande de remboursement des frais de transport pour rencontrer le médecin spécialiste en ORL[7] soit refusée par le Ministère, car l'attestation médicale a été signée par un audiologiste et non un médecin.
- Selon quelques citoyens, le Ministère devrait ajuster le montant de remboursement des frais de transport afin de tenir compte de l'augmentation du coût de la vie.
- Une citoyenne déplore que le Ministère continue de lui demander des documents afin de payer les piqués lavables pour son fils, alors que le Ministère a payé pour cette prestation durant les 17 dernières années.
- Une pharmacienne se dit préoccupée et déçue de n'avoir pas été informée de la disponibilité du carnet de réclamation en format électronique, alors que celui qui lui a été présenté par un citoyen en pharmacie est modifiable[8].
- Selon un citoyen, les avis qui accompagnent le remboursement de plusieurs frais de transport ne sont pas clairs. Ils demandent que ceux-ci soient suffisamment détaillés afin de faciliter la compréhension des prestataires.
- Un citoyen demande au Ministère d'augmenter le délai de validité des attestations médicales requises pour les besoins de transport médical afin de libérer des plages de rendez-vous dans les groupes de médecin de famille.
- Un citoyen demande au Ministère de permettre aux prestataires d'AFDR d'acheter gratuitement, ou à prix réduit, des médicaments en vente libre qui sont destinés à soigner certains problèmes de santé ponctuels comme les allergies, la constipation, etc.
- Un citoyen demande au Ministère d'augmenter le montant maximum journalier (250 $), incluant les frais de transport prévu pour les frais de séjour.
- Un citoyen demande au Ministère d'aider les personnes vivant en région pour les frais encourus pour aller consulter un optométriste, car ce service y est rare et les délais d'attente sont plus longs qu'ailleurs.
- Le Centre d'action bénévole de Cowansville trouve que le délai de traitement des paiements des factures de transport médical par le Ministère est long, ce qui les oblige à demander à leurs usagers de payer le transport et de demander eux-mêmes le remboursement auprès du Ministère.
- Selon un résident de Sept-Îles, les denturologistes et dentistes de sa région refusent de prendre en charge des prestataires de l'AFDR parce que le Ministère ne rembourse pas suffisamment les soins relatifs à leurs spécialités.
- Selon une compagnie de taxi, le remboursement que donne le Ministère pour le transport en taxi est insuffisant et les démarches pour s'en prévaloir sont fatigantes.

[7] Oto-rhino-laryngologie.
[8] Pour ce commentaire, une piste d'amélioration a été soumise. Voir la section « Nouvelles pistes d'améliorations ».

- Selon un représentant du Curateur public, les demandes de remboursement de frais de transport médical encourus pour un rendez-vous médical en dehors de la zone de couverture d'une carte d'autobus devraient être traitées indépendamment du remboursement de la carte d'autobus mensuelle.

d) Registraire des entreprises (RE)

Les commentaires touchant le RE représentent 5,9 % (18/304) de l'ensemble des commentaires reçus au 1er semestre de l'exercice 2024-2025. C'est un commentaire de moins que pour la même période de l'exercice financier 2023-2024. Les insatisfactions sont principalement relatives à la nouvelle loi sur la transparence des entreprises et la mise en vigueur de certains aspects de cette dernière (l'utilisation du nom pour la recherche, l'affichage des informations personnelles comme l'adresse de résidence lors d'une recherche, le fait de fournir une pièce d'identité pour les membres du conseil d'administration, etc.).

Commentaires concernant le RE.

- Quelques citoyens ont manifesté leur désaccord et leur crainte à l'égard de l'affichage possible de leur adresse de résidence, lors d'une recherche par nom en vigueur depuis le 31 juillet 2024 sur le site Web du RE. Pour certains, cette disposition peut créer un désintérêt auprès de personnes qui acceptent bénévolement de faire partie de certains organismes à but non lucratif.
- Selon un citoyen, le nom et l'adresse suffisent pour ajouter un membre du conseil d'administration auprès du RE. Il craint un risque de vol d'identité lorsque le RE exige de recevoir la date de naissance et une pièce d'identité.
- Un responsable d'entreprise déplore qu'il ne soit pas possible de déclarer plus de trois dirigeants[9] non-membres du conseil d'administration auprès du RE. Il affirme que son entreprise est sous la responsabilité d'une codirection et que les deux codirecteurs ne peuvent être inscrits dans le dossier de l'entreprise.
- Un citoyen déplore que le RE ne propose pas le paiement des frais de ses services par virement bancaire en ligne, alors que certains organismes à but non lucratif ne possèdent pas de crédit.
- Selon trois commentaires, les validations « reCAPTCHA » du site Web du RE sont très fréquentes et peuvent démotiver les gens à faire certaines transactions en ligne, en particulier à faire la déclaration de mise à jour annuelle.
- Selon un responsable d'entreprise, le RE doit délivrer ces différents avis en français et en anglais, en raison du déficit de productivité occasionné par l'émission des documents en français seulement.
- Selon un intermédiaire autorisé, le RE devrait garder optionnel, le choix d'éditer l'historique des administrateurs d'une entreprise, lors de la demande en ligne, de l'état de renseignements sur une entreprise. Il affirme que cela implique d'imprimer inutilement des pages additionnelles[10].
- Un citoyen affirme que l'exigence de fournir une date de naissance ainsi qu'une pièce d'identité, par le RE contrevient à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et la vie privée.
- Un citoyen qui a fait une demande d'immatriculation d'entreprise demande au RE d'envoyer systématiquement les avis de décision selon le mode préféré de communication choisi par le requérant, lors de sa demande[11].

e) Services publics d'emploi (SPE)

Les commentaires touchant les SPE représentent 3,3 % (10/304) des commentaires reçus lors du 1er semestre de l'exercice 2024-2025. Il s'agit d'une diminution de 33,3 % par rapport au même semestre de l'exercice financier 2023-2024. Cette diminution s'explique par la fin des mesures et programmes mis en vigueur par le Ministère pour relancer l'économie après la pandémie qui ont été à l'origine de plusieurs insatisfactions de la part des citoyens.

Quelques commentaires touchant les SPE.

- Un citoyen qui reçoit à la fois l'AFDR et une allocation d'aide à l'emploi (AAE) déplore que les informations bancaires de son dossier d'AFDR ne puissent être systématiquement utilisées pour le dépôt des AAE.
- Un citoyen affirme qu'il n'est pas productif et optimal qu'un citoyen soit contraint d'avoir plusieurs agents d'aide à l'emploi (AAE) lors d'un même parcours. Selon lui, cela nuit au parcours.
- Selon une citoyenne, le Ministère finance des formations dans le cadre des SPE, mais ne fait aucun suivi post-formation, pour s'assurer de l'acquisition effective des compétences et de l'intégration à l'emploi.
- Un citoyen demande au Ministère une plus grande implication dans la gestion des contrats d'intégration au travail, afin d'identifier des abus dont sont victimes les personnes handicapées afin de mettre en place des mesures de prévention.

[9] Selon l'article 33, paragraphe 4 de la *Loi sur la publicité légale des entreprises*, seuls trois postes hors conseil d'administration (président, secrétaire, principal dirigeant) sont prévus et les personnes occupant ces postes doivent fournir leur nom, leur adresse de résidence et leur date de naissance.
[10] Une piste d'amélioration a été proposée au RE à ce sujet. Le REQ suggère pour le moment de modifier les paramètres avant impression. Voir la section « Nouvelles pistes d'améliorations ».
[11] Une piste d'amélioration a été proposée pour ce commentaire, voir la section « Nouvelles pistes d'améliorations ».

- Une citoyenne demande au Ministère de faciliter l'admissibilité aux mesures de formation des personnes ayant un diplôme d'études collégiales générales et celles qui possèdent une expérience de travail transférable à d'autres domaines d'activité.

f) Régime québécois d'assurance parentale (RQAP)

Les commentaires touchant le RQAP, lors du 1er semestre de l'exercice 2024-2025, représentent 1,6 % (5/304) de l'ensemble des commentaires. Cette proportion représente une diminution de 61,5 % par rapport à la même période de l'exercice financier 2023-2024. Il y a de moins en moins d'insatisfaction touchant l'insuffisance de revenu assurable, le choix et l'étendue de la période de référence que par rapport aux périodes qui ont précédé la pandémie de la COVID-19.

Vous trouverez ci-dessous les commentaires touchant le RQAP.

- Une citoyenne demande au RQAP d'envoyer au moins deux rappels, lorsque des semaines restent à prendre à l'issue de la fin des prestations régulières et de faire ces rappels plus tôt, afin d'éviter que, les parents ne perdent pas des semaines de prestation.
- Une citoyenne demande au RQAP de mettre sur son site des vidéos éducatives destinées aux futurs parents afin de les sensibiliser sur les démarches à entreprendre pour faire une demande de prestation ainsi que les droits et obligations qui y sont associées.
- Selon une citoyenne, l'usage du terme « Indien inscrit » qui apparaît sur le site du RQAP est insultant et dépassé.
- Un citoyen demande au RQAP d'offrir une page en anglais de l'onglet « Employeur » du site du RQAP. Cet onglet est en effet en français uniquement contrairement aux autres onglets.
- Selon une citoyenne, les personnes qui travaillent à temps partiel lors de leur congé maternité sont pénalisées doublement, car elles cotisent au RQAP et en même temps une partie des revenus gagnés sont déductibles de leur prestation de maternité.

g) Directeur de l'état civil (DEC)

Cinq commentaires touchent le DEC, ce qui représente 1,6 % (5/304). Il s'agit de 3 commentaires de plus que la même période de l'exercice financier 2023-2024. Quelques commentaires du DEC sont présentés ci-dessous.

- Selon deux citoyens, le DEC devrait permettre que le certificat de décès délivré par les maisons funéraires soit toléré, afin que ce dernier puisse être utilisé dans toutes les démarches consécutives à un décès.
- Selon un citoyen, lors d'une déclaration de naissance, le DEC devrait être en mesure de donner des renseignements précis relativement aux exigences des autres paliers de gouvernement. Par exemple, sur les impacts de choisir plusieurs prénoms.
- Selon une citoyenne, le DEC devrait permettre que des changements soient possibles dans le dossier d'une personne décédée, par respect pour cette dernière, lorsqu'elle a entamé avant son décès, un processus de changement d'identité qui est arrivé à son terme, par respect pour la mémoire de cette personne.

h) Recouvrement

Les commentaires touchant le volet recouvrement représentent 0,7 % (2/304) de l'ensemble des commentaires reçus au 1er semestre de l'exercice financier 2024-2025. Voici les commentaires reçus :

- Un citoyen demande au Ministère d'envoyer des documents de recouvrement aux débiteurs en détention, afin que ces derniers soient au courant de tout ce qui se passe dans leur dossier.
- Un citoyen demande au Ministère de rendre possible l'envoi de relevé de comptes par courriel.

i) Service québécois de changement d'adresse (SQCA)

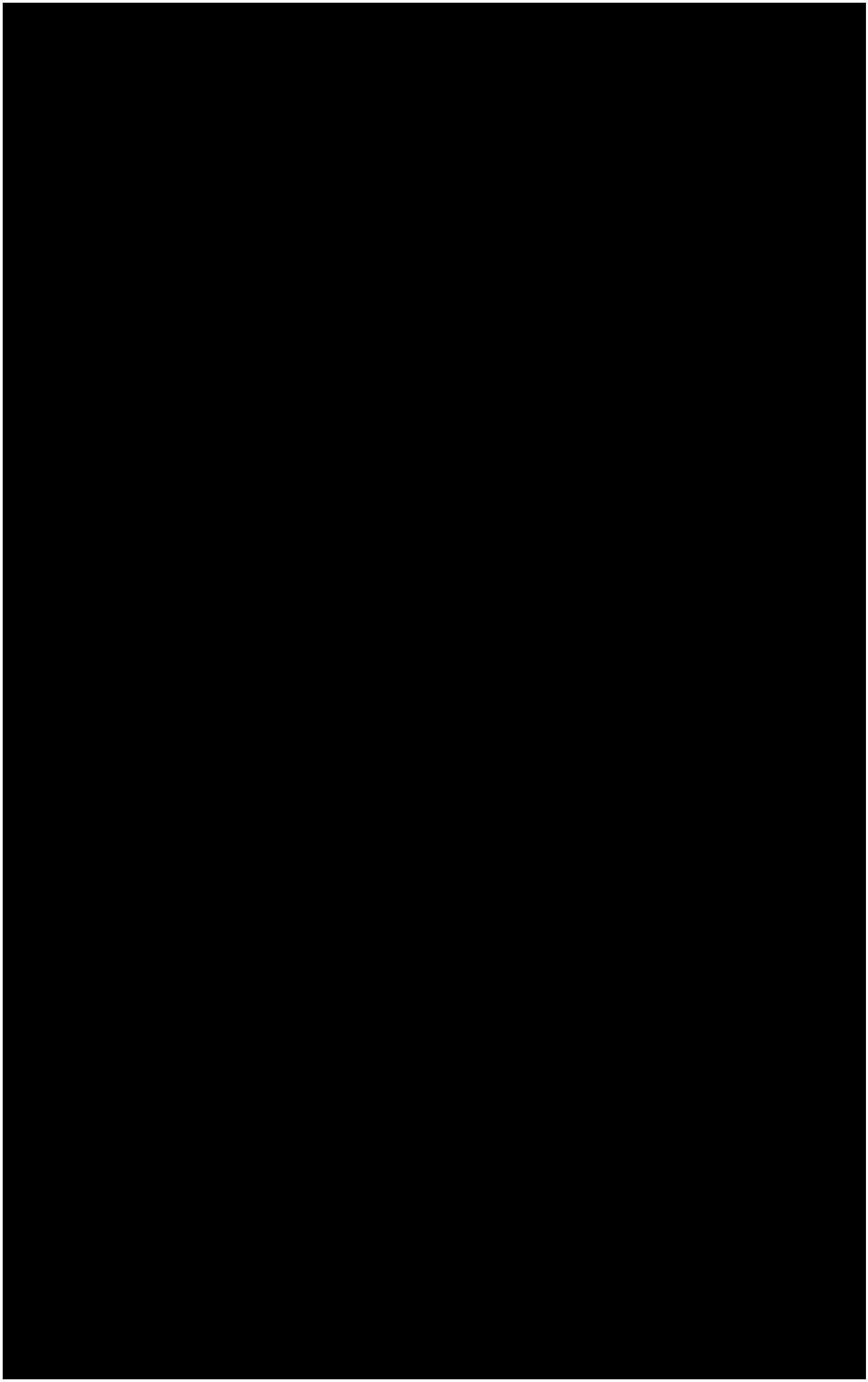
- Selon une citoyenne, le champ « numéro d'assurance sociale » dans le formulaire de changement d'adresse disponible dans le site du SQCA, devrait être masqué lors de la saisie, comme cela est d'usage pour le mot de passe.
- Une citoyenne demande au SQAC de permettre la modification d'autres coordonnées comme l'adresse courriel ou le numéro de téléphone sur la même plateforme afin que le changement puisse se faire en même temps pour les MO intégrés.

j) ClicSéqur

- Selon un citoyen, il est plus facile de s'inscrire à ClicSéqur que de s'y connecter, car lorsqu'on inscrit ClicSéqur dans les moteurs de recherche, c'est toujours la page d'inscription qui est proposée.

k) Autres commentaires

- 27 commentaires concernent plusieurs MO sans entente ou dont les objets ne font pas partie d'une entente connue.
- 19 autres commentaires ont été reçus touchant des sujets d'ordre général.



3 juin 2024
14 h 30 à 16 h

COMPTE RENDU

Comité de gouvernance de Services Québec

MEMBRES PERMANENTS			
Participant	**Titre**	**Secteur**	**Présence**
Isabelle Bemeur	Sous-ministre adjointe	Services à la clientèle	☒
Sophie Boisvert	Sous-ministre adjointe	Services à la gestion	☒
Annie Boucher (remplacée par Marie-Michèle Genest)	Secrétaire générale	Direction du Bureau de la sous-ministre et Secrétariat général	☒
Caroline Drouin	Sous-ministre adjointe	Partenariats de Services Québec et des Ressources informationnelles	☒
Francis Gauthier	Sous-ministre adjoint	Solidarité sociale et assurance parentale	☒
Isabelle Hurtevent	Directrice générale	Direction générale des communications	☒
Yves Pépin	Sous-ministre adjoint	Registres de l'État	☒
Nathalie St-Roch (remplacée par Karine Gosselin)	Directrice générale	Direction générale des ressources humaines	☒
INVITÉS			
Alain Couture	Directeur général principal	Services à la clientèle	☒
Michel-André Roy	Directeur général	Partenariats de Services Québec et des Ressources informationnelles	☒
Julie Veillette	Directrice générale	Partenariats de Services Québec et des Ressources informationnelles	☒

Sujets à l'ordre du jour			Responsables	Compte rendu	Suivis (description, responsable, date)
#	Sujets / Éléments de discussions	Durée 90 min.			
1.	Mot de bienvenue et ouverture de la rencontre et mot de bienvenue 1.1. Adoption de l'ordre de jour 1.2. Adoption du compte rendu de la rencontre du 10 avril 2024 1.3. Registre de décisions 1.4. Registre de suivis	5 min.	Isabelle Bemeur Caroline Drouin	Ouverture de la rencontre et mot de bienvenue. 1.1. L'ordre du jour est présenté et adopté. 1.2. Le compte rendu de la rencontre du 10 avril est adopté. 1.3. Présentation du registre des décisions. 1.4. Présentation du registre de suivis. Un seul des trois suivis dus pour la rencontre est présenté pour approbation au point # 2.2. de l'ordre du jour alors que les suivis relatifs à la « Feuille de route CGSQ – CE » ainsi que la « Procédure uniformisée à l'égard des demandes relatives au concept des bureaux de Services Québec » sont reportés, à la demande du Comité directeur de Services Québec, à la prochaine rencontre.	
2.	Comité directeur de Services Québec 2.1. Retour sur la rencontre du 24 mai 2024 2.2. Principes directeurs pour les ententes de cohabitation avec prestations de services dans les BSQ par des partenaires pour approbation	20 min.	Alain Couture Michel-André Roy Julie Veillette	2.1. Retour sur la rencontre du Comité directeur. Divers projets sont actuellement pris en charge par des groupes de travail issus du Comité directeur tels que le projet d'une procédure uniformisée à l'égard des demandes relatives au concept des BSQ et du projet de positionnement de Services Québec pour l'accueil dynamique. Le Comité directeur présentera ces projets aux rencontres à venir de l'automne. 2.2. Présentation des principes directeurs pour les ententes de cohabitation avec prestations de services dans les BSQ par des partenaires. Deux types de partenariats : - Le partenaire occupe une place dans un BSQ et le personnel de Services Québec rend la prestation de service du partenaire aux citoyens; - Le partenaire offre lui-même le service aux citoyens. Il a été précisé que les principes directeurs s'appliquent également aux directions générales puisque certains partenaires cohabitent dans ces locaux.	Décision : principes directeurs pour les ententes de cohabitation avec prestations de services dans les BSQ par des partenaires approuvé sans modification.

Sujets à l'ordre du jour			Responsables	Compte rendu	Suivis (description, responsable, date)
#	Sujets / Éléments de discussions	Durée 90 min.			
3.	Proposition d'un énoncé de mandat pour un modèle de gestion de crise	10 min.	Michel-André Roy	Présentation de la demande d'obtenir une proposition d'un énoncé de mandat pour un modèle de gestion de crise (situations orphelines auxquelles il faut réfléchir). L'objectif de la demande est d'avoir, au sein du Ministère, une directive adaptée et à jour en cas de crise. Pour y arriver, le Comité directeur doit mettre en place un groupe de travail pour effectuer un recensement des directives et répondre aux questions afférentes. Une rencontre s'est tenue avec les principaux acteurs du Ministère ayant un lien avec les modèles de gestion de crise.	Suivi : présentation des réflexions et des travaux à la prochaine rencontre du CGSQ.
4.	Mécanismes de suivi et de communication	15 min.	Isabelle Hurtevent	Présentation de la proposition des mécanismes de suivi et de communication. Objectif : mettre en place un moyen pour assurer la diffusion, en toute transparence, des décisions du CGSQ à l'ensemble du personnel (recommandation du rapport Synergie). Présentation des actions recommandées après la tenue des rencontres du CGSQ et présentation des informations diffusées dans la page intranet au niveau de la section de la sous-ministre.	Décision : Proposition des mécanismes de suivi et de communication approuvé sans modification.

Sujets à l'ordre du jour			Responsables	Compte rendu	Suivis (description, responsable, date)
#	Sujets / Éléments de discussions	Durée 90 min.			
5.	Présentation du Plan stratégique et des nouvelles orientations du CEGO	20 min.	Caroline Drouin	Présentation du CEGO (cinq grands organismes et un ministère) dont l'objectif est de mettre en commun leur expertise. Les actions 2024-2027 du CEGO s'appuieront sur une planification stratégique. La mise en œuvre de cette planification change la structure actuelle avec les groupes d'échanges et les sous-comités. Concrètement, elle donne lieu à la création de nouvelles communautés de pratique avec de nouveaux mandats. La planification stratégique s'articule autour d'enjeux liés à l'expérience client, l'expérience employé du personnel offrant des services directs aux citoyens et au rayonnement des meilleures pratiques du CEGO au sein des organisations membres. Il est souhaité que des représentants du Ministère nous représentent au sein de ces communautés de pratique.	Suivi : tenir informé les membres du CGSQ des avancées du CEGO (en continu).
6.	Passerelle MESS-MSSS	10 min.	Isabelle Bemeur	La ministre de l'Emploi, Mme Kateri Champagne Jourdain, a tenu une rencontre avec la ministre responsable des Aînés, Mme Sonia Bélanger, pour échanger sur les divers besoins du MSSS. Un des besoins du ministère des Aînés est d'instaurer des passerelles entre le ministère des Aînés et Services Québec (bureaux et téléphone) et de bonifier les communications au niveau des services généraux. Plusieurs secteurs ont été interpelés pour réfléchir à la proposition de mandat et à la pertinence de mettre en place ces passerelles.	Suivi : présentation des réflexions et des travaux à la prochaine rencontre du CGSQ.
7.	Prochaines étapes et varia	5 min.	Isabelle Bemeur Caroline Drouin	Présentation du nouvel arrière-plan TEAMS de Services Québec, réalisé par la Direction générale des communications, dans le cadre de la campagne de notoriété de Services Québec aux individus et des recommandations du rapport Synergie.	
8.	Fin de la rencontre	5 min.	Isabelle Bemeur Caroline Drouin	Fin : 15 h 48	

« 4. Point 3.1 du 18 décembre 2024 ;»

Articles appliqués : art. 14, 37

« 5. Points 1.2 et 1.3 du 15 janvier 2025 ; »

Article appliqué : art. 37

Version du 18 décembre 2024

Comité exécutif

Registre des décisions

Séance	Sujet	Responsable	Décision / Suivi attendu	Échéance	Commentaires
18 décembre 2024	Mise à jour des indicateurs du Tableau de bord de la gouvernance (TBG)	Dominique Morin p.i.	[redacted]		

Comité exécutif

Registre des suivis

Séance	Sujet	Suivi attendu	Responsable	Échéance	Commentaires	Réalisé
17 janvier 2024	Prix Misons sur l'excellence – Édition 2024	[redacted]	Nathalie St-Roch	Hiver 2025		
28 février 2024	Présentation du rapport « Documentation des enjeux à l'accès à l'aide financière de dernier recours, au Programme objectif emploi et à certaines mesures fiscales chez les personnes en situation d'itinérance, et pistes de solution »		Catherine Grétas, coll. Isabelle Bemeur Francis Gauthier Guylaine Marcoux Catherine Grétas	Hiver 2025 Hiver 2025	MAJ : CE du 11 septembre : les rencontres planifiées ont été annulées et reportées après l'adoption du PL 71.	
19 juin 2024	Comité de gestion élargi		Tous	Mars 2025		
31 juillet 2024	Réinvestissement de l'évaluation de la stratégie d'intégration professionnelle des Premières Nations et des Inuit		Catherine Grétas, coll Francis Gauthier	2025		

Version du 18 décembre 2024

Séance	Sujet	Suivi attendu	Responsable	Échéance	Commentaires	Réalisé
		[redacted]	Francis Gauthier	2025		
6 novembre 2024	Mise à jour du Plan d'action de développement durable		Catherine Grétas	Février 2025		
6 novembre 2024	Projet pilote de demi-journée sans réunion planifiée		Nathalie St-Roch	Automne 2025		
20 novembre 2024	Suivi au 30 septembre 2024 du Plan d'action organisationnel 2024-2025		Tous	Janvier 2025		
4 décembre 2024	Charte d'engagement Équité, diversité et inclusion		Tous	Janvier 2025		

« 6. Points 3.5, 4.1, 4.2 et 4.3 du 29 janvier 2025 ; »

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 29 janvier 2025

TITRE : Révision du Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

Obtenir l'approbation de la version révisée du Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents » (ci-après Cadre) et les modifications proposées à la Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents ».

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

En 2017, le Ministère s'est doté d'une mesure d'encadrement pour la gestion de la clientèle ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulente » afin d'identifier certaines actions pouvant s'appliquer à celle-ci, et ce, dans le respect de sa mission de fournir au public des services de qualité, du droit d'accès des citoyens aux services et de ses devoirs en tant qu'employeur. Elle s'inscrit notamment dans les orientations ministérielles « Notre Expérience » ainsi qu'avec l'image de marque du Ministère « On aide les gens, on cultive les talents ».

Depuis la mise en œuvre de la mesure d'encadrement pour la gestion de la clientèle ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulente » en 2017, il y a eu des avancées en matière de gestion de conduite déraisonnable. En effet, en plus de la nouvelle littérature en la matière, de la mise en place d'une structure au Ministère qui inclut des signalements et des conseils, ainsi que de la prise en charge des communications avec certains citoyens par le Service des plaintes et des relations avec la clientèle (SPRC), l'expertise des conseillers du SPRC dédiés au traitement de ces dossiers a évolué.

Respectivement produits en 2022 et en 2023, un rapport de recherche et un rapport d'évaluation ont été réalisés. En plus de soumettre des pistes d'amélioration et de recommander la conception de nouveaux outils et de nouvelles pratiques d'encadrement pour cette clientèle, la mise à jour du Cadre a été suggérée. Cette actualisation permettra toujours d'offrir un service adapté à la situation des citoyens et de trouver des solutions pour répondre à leurs besoins spécifiques. La révision du Cadre présente donc des améliorations afin d'aider, d'outiller et de soutenir les unités en relation avec les citoyens lorsqu'elles croient être confrontées à ce type de clientèle. Les rôles et responsabilités des conseillers du SPRC, mais aussi des diverses unités administratives au Ministère y sont également davantage définis.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

La révision du Cadre a été l'occasion d'apporter diverses bonifications dont notamment :

- La distinction entre un signalement pour conduite déraisonnable et celui de la violence;
- L'amélioration des connaissances du personnel sur les thèmes du comportement de l'individu ayant une conduite déraisonnable et des caractéristiques entourant le comportement;
- L'ajout de signes précurseurs ainsi que l'accroissement significatif d'attitudes et de comportements définissant le profil;
- L'apparition du principe de la gradation de la conduite déraisonnable;
- Les avancés en matière de traitement et de la gestion du dossier de l'individu adoptant une conduite déraisonnable;
- La spécification des rôles et responsabilités par la bonification, à la Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents », en permettant l'opportunité de mettre un terme au traitement d'une plainte.

Le détail des modifications apportées au Cadre est présenté à l'annexe 2 « Tableau des modifications du Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents » et celui de la Directive est présenté à l'annexe 4 « Tableau des modifications de la directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents » ».

4. IMPACTS

Les changements proposés au Cadre permettent d'offrir un soutien optimal auprès du personnel en lien avec la clientèle pour un meilleur accompagnement de celle-ci. Ces changements impactent également la Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents », adoptée par le Comité exécutif le 23 novembre 2022 et signée par la sous-ministre le 23 janvier 2023.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

En 2023, une évaluation a été réalisée afin de mesurer la satisfaction des unités bénéficiant des services du SPRC et de qualifier les impacts de la mise en œuvre du Cadre en termes de gain de productivité et de bien-être du personnel dans les unités administratives en lien avec le citoyen. Les résultats de l'évaluation ont alimenté une réflexion sur la nature et l'étendue des services offerts par le SPRC, considérant l'augmentation observée de la clientèle ayant une conduite déraisonnable.

6. CONSULTATION

Les secteurs en lien avec les services à la clientèle ont été consultés, leurs commentaires ont été analysés et ont été pris en considération.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

La version révisée du Cadre et de la Directive sera déposée dans l'intranet ministériel dès leur approbation par les membres du Comité exécutif. Par la suite, les agents de liaison de chacun des secteurs recevront un courriel les informant de la mise à jour disponible dans l'intranet.

8. RECOMMANDATION

Il est recommandé au Comité exécutif d'approuver le Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents » tel que révisé et d'approuver les modifications proposées à la Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents ».

Source : Direction générale du recouvrement, des recours et de la qualité des services

Date : 20 janvier 2025

Original signé

Sophie Boisvert
Sous-ministre adjointe
Secteur des services à la gestion

p. j. Annexe 1 : Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Annexe 2 : Tableau des modifications au Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Annexe 3 : Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Annexe 4 : Tableau des modifications de la Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Québec

Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Service des plaintes et des relations avec la clientèle

Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle

Le 2 mai 2017

Mise à jour : 16 janvier 2025

1. Contexte

En 2017, le Ministère s'est doté d'une mesure d'encadrement pour la gestion des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »[1] afin d'identifier certaines actions pouvant s'appliquer à celle-ci, et ce, dans le respect de sa mission de fournir au public des services de qualité, du droit d'accès des citoyens aux services et de ses devoirs en tant qu'employeur. Elle s'inscrit notamment dans les orientations ministérielles « Notre Expérience » ainsi qu'avec l'image de marque du Ministère « On aide les gens, on cultive les talents ».

Cette clientèle démontre une conduite pouvant être qualifiée de démesurée par rapport au préjudice réel ou fictif, elle multiplie les demandes et, dans certains cas, interpelle plusieurs unités administratives ou différents paliers gouvernementaux, les bureaux de circonscription, les tribunaux, etc. Le traitement des demandes de cette clientèle nécessite un temps et une énergie considérables pour le personnel du Ministère et souvent, pour bien des secteurs de la société.

Les comportements déraisonnables de ces clients ne sont pas sans conséquence. Ils peuvent entraîner non seulement des coûts pour leur traitement administratif, mais également des coûts humains en semant le doute quant au professionnalisme dont font preuve les employés confrontés à pareilles situations, puisque le personnel peut se sentir démuni.

Ce cadre de référence ne remplace en rien les principes énoncés au « Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence avec la clientèle externe »[2] du Ministère, selon lequel des signalements doivent être faits lorsque des menaces sont proférées, des actes de violence posés dans les unités administratives ou toute autre action répréhensible de la part de la clientèle envers le personnel. Il en va de même dans le traitement des propos suicidaires. Ce cadre de référence vise plutôt à identifier la clientèle ayant une conduite déraisonnable, à établir la procédure pour soumettre les dossiers au Service des plaintes et des relations avec la clientèle (SPRC) et à concevoir un plan d'intervention afin d'assurer une cohésion des actions dans les dossiers identifiés. Il se veut également être un outil de soutien aux unités administratives afin de les épauler dans la gestion de cette clientèle.

2. Définition

Bien qu'à la base le préjudice que subit une personne peut réellement exister, la clientèle ayant une conduite déraisonnable peut s'apparenter à de la « quérulence » lorsqu'elle utilise abusivement des moyens mis à sa disposition pour faire valoir ses droits et qu'elle démontre une attitude disproportionnée par rapport au dommage subi. La conduite devient plus que déraisonnable en raison de sa nature, de son ampleur et de sa fréquence. Le comportement est caractérisé par une tendance excessive à engager des querelles, des disputes ou des litiges en vue d'obtenir réparation pour des préjudices réels ou fictifs, souvent de manière persistante et injustifiée. Ces clients ont souvent une préoccupation obsessionnelle pour la défense de leurs droits, même dans des situations où cela peut sembler démesuré ou inapproprié. Ils sont à la recherche constante de conflits, à poursuivre des litiges et à contester de manière persistante des questions réelles ou perçues comme des injustices.

[1] Puisque le terme « quérulence » a une signification juridique particulière devant les tribunaux (« plaideur quérulent »), le SPRC s'est doté du terme « conduite déraisonnable, voire "quérulente" », pour décrire cette clientèle dans ses manifestations devant l'administration publique.

[2] Disponible dans l'intranet ministériel > Espace employé > Santé, sécurité et mieux-être > Conflit, violence ou harcèlement > Violence dans les rapports avec la clientèle externe.

Le dictionnaire *Larousse* définit la « quérulence » comme une « *tendance exagérée à la recherche d'une réparation de dommages imaginaires* ». Quant à lui, *Le Robert* la définit comme une « *tendance pathologique à rechercher les querelles et à revendiquer, d'une manière hors de proportion avec la cause, la réparation d'un préjudice subi, réel ou imaginaire* ».

Une conduite déraisonnable soulève d'importantes questions en matière de santé, de sécurité, d'utilisation de ressources ou d'équité, et ce, en raison de la multiplication des demandes de cette personne et du dédoublement des interventions occasionnés dans l'organisation. La conduite déraisonnable peut donc entraîner des risques pour les employés du Ministère.

Un concept parfois bien près de la conduite déraisonnable, voire « quérulente » est la violence. Il s'agit pourtant de notions bien distinctes. La violence[3] en milieu de travail se caractérise par :

- Tout acte de violence physique (voies de fait, agression) sur un membre du personnel du Ministère ou un de ses proches et qui découle de ce statut;
- Toute manifestation de violence verbale ou écrite envers le personnel du Ministère ou envers ses proches, qu'il s'agisse de menaces, d'intimidation, de diffamation, de chantage, de propos injurieux ou grossiers, ou de harcèlement;
- Tout acte de vandalisme commis sur ce qui appartient à un membre du personnel du Ministère, à cause de ce statut, ou au Ministère lui-même, y compris les locaux qu'il occupe;
- Tout comportement perturbateur sur les lieux de travail comme bloquer la porte d'entrée ou l'accès au comptoir, crier, jurer, insulter le personnel ou les personnes présentes et refuser de cesser après avertissement.

Ces manifestations de violence peuvent avoir lieu dans les locaux du Ministère, au domicile d'un client ou d'une cliente, d'un tiers, d'un membre du personnel, dans la rue ou tout autre lieu.

Il est important de souligner que le SPRC n'intervient pas en matière de violence. Si la situation requiert une intervention liée à un acte de violence de la part de la clientèle externe (ex. : menace, agression, etc.), veuillez contacter le Service de la santé des personnes à la Direction générale des ressources humaines (DGRH) à l'adresse suivante : _Boîte DRH-SST.

De plus, conformément au Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence dans les rapports avec la clientèle externe, il est nécessaire de remplir un rapport de déclaration d'événement et de l'acheminer à la DGRH et à la Direction des affaires juridiques (DAJ), si nécessaire, comme indiqué au bas du formulaire, d'inscrire l'événement à la GDEV si la transaction est admissible et de prendre la mesure appropriée selon le type d'événement (avertissement administratif, mise en demeure et/ou plainte à la police).

[3] Direction des ressources humaines, *Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence dans les rapports avec la clientèle externe,* page 2.

2.1 Littérature :

La littérature au sujet de la conduite déraisonnable, voire « quérulente » se fait plutôt rare, mais attire un certain nombre de juristes, de psychiatres et de journalistes. La littérature montre qu'il est complexe de bien circonscrire le comportement de conduite déraisonnable, car celui-ci peut s'apparenter à d'autres problématiques. Les individus feraient preuve, entre autres de :

- **Hostilité constante** : tendance à être constamment hostile et en colère. Peuvent exprimer de l'agressivité verbale ou non verbale, même dans des situations qui ne justifient pas une telle réaction.
- **Insatisfaction chronique :** disposition à être insatisfaits de divers aspects de leur vie. Cette insatisfaction constante peut contribuer à alimenter leur propension à chercher des conflits.
- **Paranoïa ou méfiance excessive :** tendance à interpréter les actions ou les paroles d'autrui de manière négative et être convaincus que les autres sont constamment contre eux.
- **Recherche constante de conflits :** propension à s'impliquer dans des conflits et des litiges, trop souvent sans raison apparente. Peuvent créer des situations de confrontation, provoquer des débats houleux ou chercher des excuses pour engager des querelles.
- **Incapacité à accepter les arrangements :** difficulté à accepter les compromis ou les accords qui ne correspondent pas exactement à leurs attentes. Peuvent être inflexibles dans leurs demandes et insistent pour avoir raison à tout prix.

3. Identification d'une conduite déraisonnable

La conduite déraisonnable se traduit de multiples façons. Au Ministère, elle se manifeste généralement par le biais de différentes communications téléphoniques, de courriers, de courriels, lors de visites dans les unités administratives ou sur les différents réseaux sociaux. Malgré les informations offertes et les services obtenus, l'insatisfaction persiste et la personne peut multiplier les interventions auprès du Ministère en s'adressant à divers endroits : bureaux de Services Québec (BSQ), bureaux des directions générales de Services Québec, Direction du Centre de recouvrement, Service de la révision, Service de la représentation, Pouvoir discrétionnaire du ministre, Cabinets des ministres, Bureau de la sous-ministre (entre autres pour des demandes d'accès à l'information), Centre de communication avec la clientèle (CCC), Centre de relations avec la clientèle (CRC), Directeur de l'état civil, Registraire des entreprises, SPRC, etc.

Bien qu'il ne soit pas toujours évident d'identifier l'élément déclencheur des comportements exagérés d'un client, les comportements adoptés en lien avec un litige précis peuvent aider à différencier un client adoptant une conduite déraisonnable par rapport à un client difficile.

Également, les conduites particulières exposées ci-après peuvent être observées chez la clientèle problématique. Les contacts avec ces personnes s'avèrent donc souvent difficiles.

3.1 Origines de la conduite déraisonnable

Les experts s'entendent pour dire qu'un vaste éventail de sources, de raisons et de motivations peuvent être à l'origine du comportement qu'une personne adopte, pouvant mener à une conduite déraisonnable. Il peut être dû à :

- L'insatisfaction d'une personne, d'un organisme à l'égard des systèmes ou processus avec lequel elle interagit;
- Des raisons psychologiques et/ou empreintes d'émotivité provoquant le sentiment que tout lui est dû;
- La recherche de justice, de réparation, de principe ou de représailles;
- L'incapacité d'accepter une quelconque responsabilité quant à la problématique vécue;
- L'intérêt que la personne attribue à sa plainte (prends une dimension démesurée par rapport au préjudice);
- L'insatisfaction du plaignant si ses besoins ne sont pas comblés;
- D'autres motivations inconnues.

Il est important de noter que l'origine de cette conduite peut être liée à des problèmes de santé mentale. Toutefois, en tant que responsables des plaintes et dans le cadre de notre emploi, nous ne sommes pas qualifiés pour évaluer et identifier ainsi les motivations des plaignants. « Si les psychiatres et les psychologues ont de bonnes raisons de se concentrer sur les causes sous-jacentes du comportement d'une personne (pour évaluer son état mental ou poser un diagnostic), cela ne fait pas partie des tâches du personnel responsable du traitement des plaintes. Notre rôle et notre expertise s'appliquent au traitement des plaintes, c'est-à-dire de répondre aux personnes qui sont insatisfaites d'un service reçu, du non-respect d'un processus ou d'une procédure ou d'une décision erronée ou inadéquate, et non à la recherche des motivations personnelles derrière la conduite du plaignant. »[4]

L'origine de la quérulence est complexe et multifactorielle. Elle implique à la fois des facteurs biologiques, psychologiques et environnementaux. Ceux-ci peuvent contribuer au développement de comportements quérulents. Il est important de noter que ces facteurs ne sont pas exclusifs les uns des autres et peuvent interagir de manière complexe. De plus, tous les individus qui présentent des comportements quérulents n'ont pas nécessairement des troubles mentaux sous-jacents, mais ces facteurs peuvent jouer un rôle dans certains cas.

3.2 Identification des signes précurseurs

Il existe certains signes précurseurs permettant de repérer une possible conduite déraisonnable. Bien que ces exemples soient des facteurs à considérer, ils ne sont pas un gage d'une conduite déraisonnable. Une personne peut présenter un, plusieurs ou encore aucun de ces signes avant-coureurs et tout de même être identifiée comme étant une personne ayant une conduite déraisonnable. De la même façon, une personne peut présenter des signes supposément avant-coureurs et ne pas être pour autant un individu adoptant une conduite déraisonnable. Voici donc quelques exemples.

[4] Ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud, Australie, Gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable 2e édition : Manuel à l'intention du personnel de première ligne, des superviseurs et des cadres supérieurs, page 6.

La personne :

- Communique à maintes reprises avec la personne ou l'unité administrative responsable de son dossier en la bombardant d'appels, de courriers ou de courriels;
- Contacte différents membres du personnel afin d'obtenir une réponse qui lui convient;
- Insiste sur chaque détail, même mineur. Elle fait des allégations non fondées, notamment par rapport à la partialité et à la corruption;
- Se présente comme une victime de fraude qui subit l'incompétence du personnel du Ministère;
- Insiste pour obtenir une réponse immédiate ou prioritaire;
- Remet en question les compétences du personnel. Elle insiste pour parler à un supérieur et souhaite se rendre loin dans la hiérarchie;
- Soumet systématiquement des plaintes et des demandes de révision des décisions rendues par le Ministère;
- Communique avec diverses directions du Ministère, des organismes, des bureaux de circonscription, le Protecteur du citoyen et des ministres;
- Présente un certain nombre de demandes d'accès à l'information;
- Met en doute ou multiplie les plaintes sur l'intégrité ou la compétence d'un agent ou d'une direction, puisqu'elle n'est pas satisfaite du résultat ou du niveau d'attention accordée;
- Démontre de la colère, de la frustration, de la déception et exprime ses émotions de façon inacceptable;
- Utilise les médias et réseaux sociaux pour démontrer son insatisfaction.

3.3 Attitudes et comportements de la personne ayant une conduite déraisonnable

Lors d'interactions avec le Ministère, cette personne adopte plusieurs attitudes et comportements typiques parmi lesquels on peut constater qu'elle peut :

- Être grossière, emportée, entêtée, irrespectueuse, agressive ou frustrée;
- Faire des menaces voilées;
- Faire usage de manipulation;
- Téléphoner à une fréquence exagérée;
- Communiquer à répétition avec l'intention d'obtenir gain de cause;
- Monopoliser le temps des employés;
- Assaillir le Ministère de courriers ou de courriels répétitifs;
- Transmettre des quantités disproportionnées de renseignements, de demandes ou de documents, pour la plupart non pertinents, injurieux ou inutiles;
- Effectuer des demandes frivoles et faites de mauvaise foi;
- Donner des instructions fermes sur la manière dont doit être traité son dossier ou sa plainte;
- Être revendicatrice;
- Se montrer incapable d'accepter sa responsabilité;
- Refuser les explications qui vont à l'encontre de son point de vue;
- N'avoir confiance en personne ou en très peu de gens;

- Insister pour obtenir des passe-droits;
- Exercer une pression démesurée sur le personnel;
- Abuser des processus ministériels, entre autres en multipliant les demandes de révision ou les recours devant les tribunaux, même si les décisions contestées ont déjà été révisées ou jugées ou ne sont pas révisables;
- Souhaiter se représenter elle-même, ne pas faire appel à un juriste ou à un autre représentant.

3.4 Des exemples de revendications usuelles du client ayant une conduite déraisonnable.

La personne ayant une conduite déraisonnable revendique un résultat habituellement précis et pourrait demander que :

- Le Ministère consacre une quantité importante de temps et de ressources pour traiter son dossier;
- Son dossier soit traité en priorité;
- Son dossier soit traité par une personne en autorité;
- Elle obtienne réparation, des excuses ou une compensation financière (montant exorbitant ou démesuré);
- Sa plainte soit traitée sur la base d'une question de principe en alléguant que c'est dans l'intérêt public alors qu'il s'agit à l'évidence d'une question d'intérêt personnel;
- Le processus administratif pour obtenir le service demandé soit plus simple.

3.4.1 Moyens de communication

La personne ayant une conduite déraisonnable entre en communication avec le Ministère de différentes façons. Elle peut utiliser seulement un moyen ou encore les varier. Que ce soit en personne, par téléphone ou encore par écrit, chaque situation présente des particularités différentes, par exemple :

- **Présence physique dans un point de service :**
  - Parle très fort et souhaite être remarquée;
  - Adopte une attitude intimidante;
  - Filme ou enregistre les conversations;
  - Se présente à une fréquence excessive;
  - Désire rencontrer une personne en autorité;
  - Refuse de quitter les lieux;
  - Utilise un ton grossier et agressif ou démontre une frustration.

- **Communications verbales (ex. : téléphone, visioconférence, etc.) :**
  - Communique à une fréquence excessive;
  - Encombre les boîtes vocales;
  - Enregistre les conversations;
  - Parle très fort;

- Utilise un ton menaçant ou directif;
- Ne semble pas écouter ce qui lui est dit;
- Ne laisse pas parler son interlocuteur ou coupe la parole;
- Effectue un monologue.

➢ **Communications écrites :**

- Utilise des termes techniques, en grand nombre ou de manière inappropriée (termes juridiques ou médicaux);
- Adopte un style qui semble calqué sur un document officiel (ex. : mise en demeure);
- Rédige en se servant de différents styles d'écriture (ex. : majuscule, gras, couleur, surbrillance, diverses polices ou tailles, etc.);
- Emploie un ton dramatique et/ou un langage propre à lui-même;
- Inscrit des notes partout dans la page et dans les marges;
- Emprunte la troisième personne ou son nom complet pour se désigner ou se désigne comme la victime ou le défendeur;
- Transmet un nombre exagéré de pages qui peuvent être accompagnées d'une quantité démesurée de renseignements et de documents à l'appui, parfois non pertinents;
- Utilise les médias et réseaux sociaux pour démontrer son insatisfaction.

Il n'est pas nécessaire que la personne ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulente », présente toutes les caractéristiques énoncées ci-haut, de même que la présence d'une ou deux de ces caractéristiques ne ferait pas d'elle obligatoirement une personne ayant une conduite déraisonnable. Cependant, retenons que certains critères sont plus marquants, importants et facilement identifiables que d'autres, tels le nombre et la fréquence démesurée des demandes et des interventions faites auprès du Ministère. La réponse du Ministère est alors adaptée après l'analyse de chacun des cas soulevés.

3.5 Le principe de la gradation

La conduite déraisonnable peut être gradée en fonction de la sévérité et de la persistance des comportements qu'elle engendre.

Si les interventions deviennent plus intenses ou plus complexes, et toujours en fonction de l'évolution de la situation, il devient impératif que le citoyen soit avisé par écrit. Une approche progressive afin d'établir un « plan d'intervention » sera alors adoptée. Différentes stratégies seront utilisées pour intervenir avec le citoyen pour lui fournir un service adapté à ses besoins dans le respect de ses droits. Ces stratégies ou mesures d'encadrement tiendront compte du principe de l'entonnoir visant à réduire progressivement les intervenants ou les acteurs dans les interactions et les communications entre le citoyen et le Ministère. Cela permet de proposer des mesures adaptées et personnalisées afin de garantir une démarche orientée vers des solutions appropriées et efficaces. Les mesures d'encadrement visent à prévenir l'apparition d'un problème plus sévère et à limiter le citoyen dans ses comportements déraisonnables. Elles visent à mettre un frein aux inconduites futures en encadrant de manière constructive le comportement démesuré du citoyen. Les comportements chroniques de querelle et de litige seront délimités dans un cadre conçu par les conseillers du SPRC, en collaboration avec les intervenants des unités administratives interpellées.

4. Traitement et gestion du dossier de l'individu présentant une conduite déraisonnable

Lorsqu'un membre du personnel juge qu'une personne fait preuve d'une conduite déraisonnable, il doit en faire part à son supérieur (chef d'équipe, gestionnaire, etc.) selon la procédure établie. Le formulaire de signalement d'une situation à risque, disponible dans l'intranet ministériel[5], est l'outil développé pour identifier les personnes ayant une conduite déraisonnable.

Si l'unité administrative juge qu'une personne fait preuve d'une conduite déraisonnable, le formulaire de signalement d'une situation à risque doit être transmis au SPRC. Une rencontre sera organisée rapidement afin de convenir des interventions et des mesures à adopter. Les personnes suivantes sont susceptibles d'être présentes :

- Le chef d'équipe;
- Le gestionnaire de l'unité interpellée;
- Le gestionnaire de l'unité responsable du dossier;
- Un professionnel aux plaintes chargé de la clientèle ayant une conduite déraisonnable au SPRC;
- Toute autre personne jugée nécessaire pour le traitement du dossier.

Au terme de cette rencontre, le comité jugera alors des mesures à prendre concernant les interventions futures à adopter dans le dossier de la personne. Le cas échéant, le SPRC offrira du soutien et des conseils aux unités afin d'identifier les mesures à prendre pour gérer efficacement les communications et ainsi faciliter le traitement du dossier de cette personne. À titre d'exemple, l'émission d'une lettre, signée par un gestionnaire devra être envisagée. Le SPRC proposera de rédiger cette lettre en fonction des comportements reprochés au citoyen et des limites futures qui auront été fixées lors de la rencontre de signalement. Le SPRC pourrait également prendre en charge les **communications entre la personne et le Ministère**.

Le SPRC informera alors la personne par écrit que dorénavant, toutes ses communications avec le Ministère devront transiger par la personne désignée à cet effet et indiquera le moyen devant être préconisé pour contacter cette personne (par téléphone ou par courriel). Cette lettre vise à devenir le « plan d'intervention » propre à la personne qui servira de guide à tous les acteurs du Ministère qui auront à intervenir avec cette dernière.

La lettre de prise en charge, émise par le SPRC, pourrait comprendre des consignes strictes et encadrantes telles que l'interdiction de :

- Communiquer avec le personnel du Ministère, autre que la personne désignée au SPRC;
- Expédier des courriels aux membres du personnel, autre que la personne désignée au SPRC;
- Laisser des messages sur les boîtes vocales, autres que la personne désignée au SPRC;
- Accéder aux salles libre-service;
- Revenir sur des sujets ayant déjà été traités dans ses communications;
- Etc.

[5] https://intranet-mtess.mes.reseau.intra/ressources-services/communications/signalement/

Lorsqu'il y a prise en charge des communications du citoyen par le SPRC, le traitement du dossier demeure sous la responsabilité de l'unité administrative. Ainsi, le SPRC fera preuve de diligence et de célérité afin d'informer l'unité responsable du dossier des actions faites auprès de la personne, et ce, dans le but d'assurer une cohésion des interventions. Le SPRC invitera, à l'occasion, d'autres intervenants du Ministère à se prononcer sur la gestion du dossier concerné. À titre d'exemple, la direction générale concernée, la DAJ, la Direction des normes, des partenariats et des projets d'assistance sociale, la Direction des mesures et services aux individus, le Service de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'intégrité ou le Service de la santé des personnes.

Lorsqu'une prise en charge est requise par le SPRC, les unités administratives seront informées que le citoyen ne doit transiger qu'avec un interlocuteur unique au SPRC. Au système informatique central du MESS, la transaction GDEV sera remplie par le SPRC, si la situation le permet. L'utilisateur du système central du MESS constatera un message informatif au bas des panoramas indiquant qu'il y a présence d'une conduite déraisonnable pour ce citoyen et devra référer ce dernier à son interlocuteur unique. L'usage du code 70 à la transaction GDEV est exclusivement réservé à l'équipe responsable de la clientèle ayant une conduite déraisonnable du SPRC.

Cette façon de faire vise à prévenir des inscriptions par le personnel du Ministère. Quant aux unités administratives n'ayant pas les accès au système informatique du central du MESS, des mesures alternatives (ex. : courriel) seront proposées pour bien identifier les cas de conduite déraisonnable.

La Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents », soutient la mise en œuvre du Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents ». Elle vise à encadrer la démarche des interventions ministérielles face à cette clientèle et à établir les rôles et responsabilités des diverses unités administratives (annexe 1).

5. Impact

Au-delà des coûts administratifs considérables, il ne faut perdre de vue le droit que détient la personne de recevoir des services et l'obligation du Ministère à les dispenser. Bien que le Ministère doive s'assurer de l'équité et de la justice pour tous ses clients, il lui revient de déterminer de quelle façon il offrira sa prestation en modifiant l'accès à ses services. Contraint à une saine gestion des ressources au Ministère, ce dernier se réserve également le droit de ne pas revenir au citoyen sur une question pour laquelle il considère avoir déjà fourni une réponse. Les interventions faites pour cette clientèle ne sont pas réalisées dans le but de la punir, mais plutôt pour gérer les impacts de leur conduite.

L'assignation d'un interlocuteur unique pour cette clientèle permet d'assurer une meilleure gestion des impacts possibles au regard des agissements de celle-ci sur l'ensemble du personnel du Ministère, et ce, entre autres, afin d'éviter des biais dans le traitement de leur dossier. L'interlocuteur unique travaille donc à assurer l'équité de service malgré le comportement que cette clientèle peut afficher.

Également, le Ministère reconnaît le droit à tous les membres du personnel d'être respectés dans leur dignité personnelle et leur intégrité physique et psychologique. Dans le traitement de ces dossiers, il est important de tenir compte des limites des intervenants, notamment de leur capacité à traiter avec ces clients, de l'inconfort généré et du sentiment d'être dépassé à la suite de nombreuses interventions faites auprès d'un ou de plusieurs de ces clients. Il est courant qu'un agent ne veuille plus avoir d'interactions avec un citoyen lorsqu'il fait preuve de conduite déraisonnable. L'encadrement de la clientèle et les limites établies, de concertation entre le SPRC et les unités administratives en lien avec les citoyens, rendent l'expérience-employé plus positive et moins hostile.

Clé du succès

La clé du succès du traitement des demandes de cette clientèle est assurément la collaboration entre les différentes unités administratives et le SPRC ainsi que la cohésion ministérielle dans ses interventions. Les unités doivent donc respecter les plans d'intervention et mettre à contribution leurs compétences et leur expertise dans une même collaboration afin de limiter les demandes répétées de certains clients, d'alléger le travail dans les unités et, par conséquent, celui du personnel. Ainsi, lorsqu'il y a un plan d'intervention pour un citoyen, il faut veiller à ce que l'ensemble du personnel y adhère et respecte les consignes identifiées. À cet effet, un outil synthétisant l'ensemble des principaux éléments du présent cadre de référence a été développé (annexe 1a).

Une autoformation, présentée sous forme de jeu-questionnaire, est disponible dans le catalogue du Système de gestion des apprentissages (SGA) sous l'activité SPRC01001_A.

6. Références

Ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud, Australie, *Gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable* 2e édition *: Manuel à l'intention du personnel de première ligne, des superviseurs et des cadres supérieurs*, New South Wales Ombudsman, Australie, mai 2012, 132 pages. Disponible sur le site Internet à l'adresse suivante : www.ombo.nsw.gov.au.

Ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud, Australie, Managing unreasonable conduct by a complainant : *A manual for frontline staff, supervisors and senior managers*, New South Wales Ombudsman, Australie, 2021, 148 pages. Disponible sur le site Internet à l'adresse suivante : www.ombo.nsw.gov.au.

Administration publique

BECKER, Kalyna, *Comment traiter avec le client quérulant*, Bulletin, Tome 43-Numéro 2-Mars 2021, 2 pages.

BERGERON Maxime et Isabelle DUCAS, « Centres d'appels », *La Presse,* 10 décembre 2016, page LPA3.

BISSONNETTE Christine (L.L.M.), *Le plaideur quérulent*, Colloque sur le louage résidentiel, 26 octobre 2012, 22 pages.

CENTRE DE SOUTIEN ENTR'AIDANTS, *Procédure d'examen des plaintes de la clientèle*, 1999, révisé en 2015, 5 pages. Disponible sur le site Internet à l'adresse suivante : www.centredesoutienentraidants.com.

CLÉMENT Michèle, Éric GAGNON, Ginette CÔTÉ et Steve PAQUET ; *Impact du soutien des centres d'assistance et d'accompagnement (caap) sur la réception des plaintes*, Tome 2, CLSC-CHSLD Haute-Ville–Des-Rivières, Janvier 2003, 211 pages. Disponible sur le site Internet à l'adresse suivante : www.cchvdr.qc.ca.

COMITÉ DE PRÉVENTION DE L'INTIMIDATION ET LA VIOLENCE DE LA COMMISSION SCOLAIRE DE LA CAPITALE, *Politique pour prévenir et traiter les actes d'intimidation, de harcèlement et de violence*, Commission scolaire de la Capitale, 10 avril 2013, 14 pages. Disponible sur le site Internet à l'adresse suivante : www.cscapitale.qc.ca.

DIRECTION DE LA RECHERCHE, Rapport de recherche, *Recension de la littérature sur l'encadrement de la clientèle présentant une conduite déraisonnable, voire quérulente*, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, juin 2022, 44 pages.

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, *Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence dans les rapports avec la clientèle externe,* Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, août 2011, 102 pages.

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA GOUVERNANCE, DE L'ANALYSE ET DE LA PERFORMANCE, Rapport d'évaluation du processus d'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulentes », Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Juin 2023, 18 pages.

FORTIER Marco ; *« Alerte aux plaignards professionnels, Les citoyens "déraisonnables" font la vie dure aux organismes publics »,* Le Devoir, 16 janvier 2016.

GAGNON Jacques Dr ; Dossier, Comportements extrêmes : *La quérulence*, Revue Le spécialiste, Volume 10, no 1, Mars 2008, pages 23 à 28.

GENDARMERIE ROYALE DU CANADA, *Pouvoir discrétionnaire de modifier ou de restreindre l'accès au personnel ou aux services en raison d'un comportement déraisonnable du plaignant,* août 2020, 3 pages.

GUILLEMARD Sylvette, Benjamin LÉVY, *La quérulence Quand le droit et la psychiatrie se rencontrent*, 2023, 174 pages.

HÔPITAL MAISONNEUVE-ROSEMONT, CENTRE AFFILIÉ À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL, *Procédure d'examen des plaintes des usagers de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont : Règlement du conseil d'administration*, 2007, 37 pages.

LAMBERT Steve, *La gestion des clientèles difficiles et des situations particulières,* 20 pages.

LANGLOIS Josée, *Chronique déontologique : Santé mentale et quérulence au sein des tribunaux administratifs ;* Contrôle judiciaire, 4 octobre 2013.

LAPOINTE Mélanie et Denise LAROUCHE, *La santé mentale dans le cadre d'un entretien téléphonique*, Université Laval (élaboré pour le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale), 2008, 80 pages.

ROSSIGNOL Agnès, *Votre client est-il quérulent ?* Droit Inc., 12 août 2014, 3 pages.

SERIEUX, P. ET Capgras, J, Les folies raisonnantes, Félix Alcan Éditeur, 1909, 391 pages.

VILLENEUVE Évens et Dominick Gamache*, La grenouille qui veut se faire aussi grosse que le bœuf*, Revue québécoise de psychologie, 2018, 24 pages.

Les tribunaux

BARREAU DE MONTRÉAL, *Guide de courtoisie professionnelle et procédure informelle pour la réception et le traitement des manquements au guide de courtoisie professionnelle 2e édition*, Août 2016, 12 pages. Disponible sur le site Internet à l'adresse suivante : www.barreaudemontreal.qc.ca.

CHAGNON Me Philippe, COUTURE THERRIEN, *Les articles 54.1 et suivants du Code de procédure civile, où en sommes-nous rendus ?*, THOMSON REUTERS, Édition Yvon Blais, 18 juin 2014. Disponible sur le site Internet à l'adresse suivante : http://www.editionsyvonblais.com/blog/philippe-chagnon/les-articles-541-et-suivants-du-icode-de-procedure-civilei-ou-en-sommes-nous-rendus-5/.

COMITÉ RECHERCHE ET LÉGISLATION DU JEUNE BARREAU DE MONTRÉAL, *La Cour supérieure rappelle les caractéristiques d'un plaideur quérulent,* 30 septembre 2010, 2 pages. Disponible sur le site Internet à l'adresse suivante : http://www.blogueducrl.com/2010/09/la-cour-superieure-rappelle-les_30.html.

JÉZÉQUEL Miriam, *Ontologie de la quérulence*, Barreau du Québec, volume 34 – numéro 8, 1er mai 2002. Disponible sur le site Internet à l'adresse suivante :

http://www.barreau.qc.ca/fr/publications/journal/index.html.

MINISTÈRE DE LA JUSTICE, Page internet sur les termes juridiques – Quérulence, Gouvernement du Québec, version du 2 octobre 2007.

Annexe 1

Rôles et responsabilités

Le traitement du cas d'un client ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulent », est entrepris selon la complexité et la gravité de la quérulence. Dans un premier temps, un comité ponctuel composé de la Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle (DAQSC) et les membres de l'unité en lien avec le citoyen se concertent et conviennent des suites à donner. Si la situation perdure, une intervention peut être sollicitée auprès du comité d'audit composé de personnes en autorité au Ministère.

Outre les rôles et responsabilités prévus dans la Politique ministérielle de la gestion des commentaires et des plaintes, la directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents » se traduit par les interventions suivantes :

Unité administrative en lien avec le citoyen

- Constate un comportement dérangeant;
- Effectue les interventions appropriées selon ses procédures internes;
- Consulte le Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents », pour déterminer si la situation doit faire l'objet d'un signalement auprès de la DAQSC;
- Envoie, le cas échéant, le formulaire de signalement d'une situation à risque à la DAQSC selon la procédure régionale établie;
- Participe, s'il y a lieu, à la rencontre initiale convoquée par la DAQSC et collabore aux mesures à adopter;
- Complète, selon l'organisation régionale et locale, le gabarit d'un état de situation, lorsque demandé par la DAQSC, à l'aide duquel les unités administratives concernées devront produire une brève énumération chronologique des interventions et des demandes du citoyen quérulent;
- Partage ses avis et commentaires à ses autorités en réponse des orientations retenues dans le traitement du cas et des interventions faites par la DAQSC auprès du citoyen et concernant la réponse ministérielle au cas de quérulence;
- Participe au comité ponctuel, à la demande du directeur de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle;
- Applique tout plan d'intervention convenu d'un commun accord avec la DAQSC, surtout en ce qui a trait à la coordination d'une réponse ministérielle uniforme et cohérente.

Unité régionale et centrale

- Participe, s'il y a lieu, à la rencontre initiale convoquée par la DAQSC et collabore aux mesures à adopter;
- Participe au comité ponctuel, à la demande du directeur de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle;
- Collabore au plan d'intervention convenu d'un commun accord avec la DAQSC, surtout en ce qui a trait à la coordination d'une réponse ministérielle uniforme et cohérente.

Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle

- Reçoit et analyse le formulaire de signalement d'une situation à risque;
- Met en place et convoque un comité comme prévu dans le cadre de référence;
- Obtient une copie des rapports d'événement avec le citoyen, s'il y a lieu, et toute autre information permettant de dresser le portrait consolidé des relations du Ministère avec le citoyen;
- S'assure et sensibilise, s'il y a lieu, l'unité administrative de l'existence du Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence dans les rapports avec la clientèle externe dans les cas empreints de violence;
- Offre du soutien et des conseils aux unités afin d'identifier les mesures à prendre pour gérer efficacement les communications et faciliter le traitement du dossier de cette personne;
- Fournit le gabarit d'un état de situation à l'unité administrative concernée dans le cas des citoyens qui présentent les caractéristiques de la quérulence;
- Détermine, en collaboration avec l'unité administrative concernée, la période qui doit être couverte par l'état de situation;
- Complète une inscription appropriée aux circonstances du cas dans la transaction informatique GDEV;
- Évalue et décide, en collaboration avec l'unité concernée, s'il y a lieu, de l'opportunité de mettre un terme au traitement de la plainte, le cas échéant;
- Prend en charge les communications entre le citoyen et le Ministère, s'il y a lieu, selon le moyen approprié aux circonstances (appel, lettre recommandée, etc.);
- Invite le citoyen à autoriser un tiers à transiger avec le Ministère par le biais d'une procuration;
- Informe le citoyen sur l'encadrement de ses communications avec le Ministère et émet tout avertissement estimé nécessaire ou approprié;
- Détermine les mesures à prendre dans un plan d'intervention pour gérer efficacement les communications et faciliter le traitement du dossier de cette personne;
- Explique au citoyen les modalités de traitement de son dossier;
- Coordonne la réponse ministérielle aux communications du client, peu importe à quelle unité elles seront adressées ou reçues;
- Informe les autorités des unités administratives concernées par le cas de quérulence des orientations dans le traitement du cas, des interventions faites auprès du citoyen et de la réponse ministérielle face à la quérulence et reçoit leurs avis et commentaires;
- Collige toutes les informations provenant des unités administratives concernées dans un état de situation unique et en assure la mise à jour;
- Maintient une liste de numéros d'événements policière pour chaque cas de quérulence et pour tout signalement à un service de police effectué par le personnel du Ministère;
- Évalue la pertinence de la tenue exceptionnelle d'un comité ponctuel et, le cas échéant, recommande sa constitution;
- Applique tout plan d'intervention soumis par le comité ponctuel, en étroite collaboration avec les unités administratives concernées, notamment en rédigeant et en acheminant au citoyen la lettre indiquant les orientations retenues par ledit comité;

- Prépare toute correspondance au citoyen, sous la signature de son directeur, ou toute rencontre avec le citoyen requise par le comité ponctuel, en apportant une attention particulière aux besoins de la situation du citoyen et de la sécurité du personnel;
- S'assure de la tenue d'une réévaluation périodique afin d'évaluer l'efficacité d'un plan d'intervention et de la pertinence du maintien de la prise en charge du cas par la DAQSC;
- Effectue les démarches d'analyse appropriées, avec la collaboration de la DAJ lorsque cela est requis;
- S'alimente continuellement auprès des organismes externes pertinents dans la recherche de solutions et de meilleures pratiques en matière de quérulence;
- Met en œuvre les orientations du comité d'audit;
- Alimente le comité d'audit des démarches pouvant être favorisées pour gérer un cas de quérulence, dont la recherche de solutions auprès d'autres ministères ou organismes du gouvernement ou du Procureur général du Québec;
- Présente à la sous-ministre adjointe responsable de sa direction, lorsque le citoyen ne se conforme pas au plan d'intervention initial, qu'il y ait préoccupation pour la santé, la sécurité du personnel ou la gestion des ressources, une fiche signalétique expliquant l'état de situation et demandant la constitution d'un comité d'audit.

Comité ponctuel

- Est convoqué par la DAQSC et composé de toutes les personnes susceptibles d'apporter leur soutien d'une manière ou d'une autre à la résolution du problème;
- S'assure de la consolidation de l'état de situation unique;
- Effectue les démarches d'analyse appropriées, avec la collaboration de la DAJ lorsque cela est requis;
- Évalue les démarches réalisées et élabore une stratégie de prestation de services appropriée à la spécificité de ce type de clientèle;
- Détermine les étapes d'un plan d'intervention;
- Envisage, s'il y a lieu, la collaboration de spécialistes tels que : travailleur social, médecin ou psychologue afin d'alimenter la réponse ministérielle;
- Convient de la procédure et du déroulement de toute initiative visant à porter à l'attention du client les coûts excessifs en temps et en ressources humaines engendrés dans le traitement de son dossier;
- Délibère et détermine un plan d'intervention pour la gestion du dossier du citoyen et le fait valider par les autorités;
- Décide de l'opportunité, s'il y a lieu, de mettre un terme au traitement de plaintes;
- Formule des recommandations, en dernier lieu, au comité d'audit.

Comité d'audit

- Constitué à la demande de la sous-ministre adjointe responsable de la DAQSC;
- Composé de la sous-ministre adjointe responsable de la DAQSC et d'au moins deux autres administrateurs d'État au sein du Ministère;
- Auditionne le directeur de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle sur l'état de situation et les recommandations du comité ponctuel;
- Demande un complément d'information, si nécessaire;
- Préconise, s'il y a lieu, d'autres démarches à compléter : signalement policier, l'octroi d'un mandat spécifique à la DAJ, nouvelles orientations, démarches auprès du directeur des poursuites criminelles et pénales pour cas de santé mentale, démarches judiciaires auprès du Procureur général du Québec, etc.;
- Entérine les orientations à prendre pour les suites à donner au traitement du dossier, y compris toute fermeture de plainte effectuée auparavant, le cas échéant;
- Confie à la DAQSC les orientations qu'elle peut mettre en œuvre;
- Assume la mise en œuvre des orientations relevant de sa propre compétence;
- Propose à la sous-ministre adjointe responsable de la DAQSC des démarches à favoriser en dehors du Ministère.

AIDE MÉMOIRE

GESTION DE LA CLIENTÈLE AYANT UNE CONDUITE DÉRAISONNABLE

UN PEU DE THÉORIE

CONTEXTE
Ce cadre a été mis en place pour encadrer la gestion des clients présentant des comportements déraisonnables, afin de préserver la qualité des services tout en respectant les droits des citoyens.

DÉFINITION
La conduite déraisonnable se manifeste par un abus des services et une attitude disproportionnée face aux préjudices perçus. Ces comportements incluent des demandes répétitives et excessives, ainsi qu'un recours persistant aux tribunaux ou autres institutions.

LE PRINCIPE DE LA GRADATION
La conduite déraisonnable peut être gradée en fonction de la sévérité et de la persistance des comportements qu'elle engendre.

Si les interventions deviennent plus intenses ou plus complexes, et toujours en fonction de l'évolution de la situation, il devient impératif que le citoyen soit avisé par écrit. Une approche progressive afin d'établir un « plan d'intervention » sera alors adoptée.

Différentes stratégies seront utilisées pour intervenir avec le citoyen afin de lui fournir un service adapté à ses besoins dans le respect de ses droits. Ces stratégies, ou mesures d'encadrement, tiendront compte du principe de l'entonnoir visant à réduire progressivement les intervenants ou les acteurs dans les interactions et les communications entre le citoyen et le Ministère. Cela permet de proposer des mesures adaptées et personnalisées afin de garantir une démarche orientée vers des solutions appropriées et efficaces.

ORIGINES DE LA CONDUITE DÉRAISONNABLE
Les experts s'entendent pour dire qu'un vaste éventail de sources, de raisons et de motivations peuvent être à l'origine du comportement qu'une personne adopte, pouvant mener à une conduite déraisonnable. Il peut être dû à :

- L'insatisfaction d'une personne, d'un organisme à l'égard des systèmes ou processus avec lequel elle interagit ;
- Des raisons psychologiques et/ou empreintes d'émotivité provoquant le sentiment que tout lui est dû ;
- La recherche de justice, de réparation, de principe ou de représailles ;
- L'incapacité d'accepter une quelconque responsabilité quant à la problématique vécue ;
- L'intérêt que la personne attribue à sa plainte (prend une dimension démesurée par rapport au préjudice) ;
- L'insatisfaction du plaignant si ses besoins ne sont pas comblés ;
- D'autres motivations inconnues.

SIGNES DE CONDUITE DÉRAISONNABLE
- Communications excessives (appels, courriels);
- Multiplication des plaintes ou des demandes d'accès à l'information;
- Remises en question constantes des décisions;
- Attitudes hostiles ou manipulatrices.

MOYENS DE COMMUNICATION

COMMUNICATION VERBALE (téléphone, visioconférence, etc.)
- Communique à une fréquence excessive ;
- Encombre les boîtes vocales ;
- Enregistre les conversations ;
- Parle très fort ;
- Utilise un ton menaçant ou directif ;
- Ne semble pas écouter ce qui lui est dit ;
- Ne laisse pas parler son interlocuteur ou coupe la parole ;
- Effectue un monologue.

PRÉSENCE PHYSIQUE
- Parle très fort et souhaite être remarquée ;
- Adopte une attitude intimidante ;
- Filme ou enregistre les conversations ;
- Se présente à une fréquence excessive ;
- Désire rencontrer une personne en autorité ;
- Refuse de quitter les lieux ;
- Utilise un ton grossier et agressif ou démontre une frustration.

COMMUNICATIONS ÉCRITES
- Utilise des termes techniques, en grand nombre ou de manière inappropriée (termes juridiques ou médicaux) ;
- Adopte un style qui semble calqué sur un document officiel (ex. : mise en demeure) ;
- Rédige en se servant de différents styles d'écriture (ex. : majuscule, gras, couleur, surbrillance, diverses polices ou tailles, etc.) ;
- Emploie un ton dramatique et/ou un langage propre à lui-même ;
- Inscrit des notes partout dans la page et dans les marges ;
- Emprunte la troisième personne ou son nom complet pour se désigner ou se désigne comme la victime ou le défendeur ;
- Transmet un nombre exagéré de pages qui peuvent être accompagnées d'une quantité démesurée de renseignements et de documents à l'appui, parfois non pertinents;
- Utilise les médias et réseaux sociaux pour démontrer son insatisfaction.

PROCÉDURE DE GESTION

Identification : Signaler à son supérieur tout comportement déraisonnable. Si l'unité administrative juge qu'une personne fait preuve d'une conduite déraisonnable et souhaite obtenir du soutien, le formulaire de signalement d'une situation à risque doit être transmis au Service des plaintes et des relations avec clientèle (SPRC). Le formulaire est disponible dans l'intranet ministériel.

Intervention : Une rencontre sera organisée rapidement afin de convenir des interventions et des mesures à adopter avec les employés concernés. Le cas échéant, le SPRC offrira du soutien et des conseils aux unités afin d'identifier les mesures à prendre pour gérer efficacement les communications et ainsi faciliter le traitement du dossier de cette personne.

Suivi : Le SPRC pourrait également prendre en charge les communications entre l'individu et le Ministère. Le SPRC informera l'individu par écrit que dorénavant, toutes ses communications avec le Ministère devront transiger par la personne désignée à cet effet et indiquera la manière devant être préconisée pour contacter cette personne (par téléphone ou par courriel).

SITUATION DE VIOLENCE

Il est important de souligner que le SPRC n'intervient pas en matière de violence. Si la situation requiert une intervention liée à un acte de violence de la part de la clientèle externe (ex. : menace, agression, etc.), veuillez contacter le Service de la santé des personnes à la Direction générale des ressources humaines (DGRH) à l'adresse suivante : _Boîte DRH-SST.

De plus, conformément au Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence dans les rapports avec la clientèle externe il est nécessaire de compléter un rapport de déclaration d'évènement et de l'acheminer à la DGRH et à la Direction des affaires juridiques (DAJ), si nécessaire, tel qu'indiqué au bas du formulaire, d'inscrire l'événement à la GDEV si la transaction est admissible et de prendre la mesure appropriée selon le type d'événement (avertissement administratif, mise en demeure et/ou plainte à la police).

... ET AVANT TOUT ....

Découvrez comment mieux gérer les situations délicates avec des clients pouvant adopter une conduite déraisonnable en participant à l'autoformation « La conduite déraisonnable, ça vous parle ? » disponible dans le catalogue du système de gestion des apprentissages (SGA) sous l'activité SPRC01001_A.

Ne laissez pas passer cette opportunité d'améliorer vos compétences et de faire face à ces défis avec confiance !

Tableau des modifications du Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Modifications générales
Ajout de la spécification des rôles et responsabilités des conseillers du Service des plaintes et des relations avec la clientèle (SPRC) et ceux du personnel en lien avec la clientèle;
Distinction entre un signalement pour conduite déraisonnable et celui de la violence;
Amélioration des connaissances du personnel sur les thèmes du comportement de l'individu ayant une conduite déraisonnable et des caractéristiques entourant le comportement;
Bonification de signes précurseurs ainsi que l'accroissement significatif d'attitudes et de comportements définissant le profil;
Ajout du principe de la gradation de la conduite déraisonnable;
Ajout d'un aide-mémoire sur la gestion des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »;
Intégration des diverses avancées en matière de traitement et de la gestion du dossier de l'individu adoptant une conduite déraisonnable.

Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
Contexte	Le Ministère souhaite se doter d'une mesure d'encadrement pour la gestion de la clientèle ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulente », et identifier certaines actions pouvant s'appliquer à celle-ci, et ce, dans le respect de sa mission de fournir au public des services de qualité, du droit d'accès des citoyens aux services et de ses devoirs en tant qu'employeur. Cette clientèle démontre une conduite pouvant être qualifiée de démesurée par rapport au préjudice réel ou fictif, multiplie les demandes et, dans certains cas, interpelle plusieurs unités administratives ou les deux paliers gouvernementaux et les municipalités. Le traitement de ces demandes nécessite un temps et une énergie considérables pour le réseau, les unités opérationnelles et autres paliers du Ministère, et souvent ailleurs dans la société. Les agissements de ces clients ne sont pas sans conséquence. Ils peuvent entraîner non seulement des coûts pour leur traitement administratif, mais aussi des coûts humains en semant le doute quant	En 2017, le Ministère s'est doté d'une mesure d'encadrement pour la gestion des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »[2] afin d'identifier certaines actions pouvant s'appliquer à celle-ci, et ce, dans le respect de sa mission de fournir au public des services de qualité, du droit d'accès des citoyens aux services et de ses devoirs en tant qu'employeur. Elle s'inscrit notamment dans les orientations ministérielles « Notre Expérience » ainsi qu'avec l'image de marque du Ministère « On aide les gens, on cultive les talents ». Cette clientèle démontre une conduite pouvant être qualifiée de démesurée par rapport au préjudice réel ou fictif, elle multiplie les demandes et, dans certains cas, interpelle plusieurs unités administratives ou différents paliers gouvernementaux, les bureaux de circonscription, les tribunaux, etc. Le traitement des demandes de cette clientèle nécessite un temps et une énergie considérables pour le personnel du Ministère et souvent, pour bien des secteurs de la société.	2	Précision sur des éléments de la mission du Ministère. Ajouts d'unités, de paliers gouvernementaux, de bureaux et de tribunaux.

[2] Puisque le terme « quérulence » à une signification juridique particulière devant les tribunaux (« plaideur quérulent »), le Service des plaintes et des relations avec la clientèle s'est doté du terme « conduite déraisonnable, voire « quérulente » », pour décrire cette clientèle dans ses manifestations devant l'Administration publique.

Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	au professionnalisme dont font preuve les employés confrontés à pareilles situations, puisque le personnel peut se sentir démuni. Ce nouveau cadre de référence ne remplace en rien les principes énoncés au « Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence avec la clientèle externe »[1] du Ministère, dont les signalements qui doivent être faits lorsque des menaces sont proférées, des actes de violence posés dans les unités administratives ou toute autre action répréhensible. Il en va de même dans le traitement des propos suicidaires. Ce cadre de référence vise plutôt à identifier la clientèle ayant une conduite déraisonnable, à établir la procédure pour soumettre les dossiers à la Direction des plaintes et des relations avec la clientèle (DPRC) et la conception d'un plan d'action afin d'assurer une cohésion des interventions dans les dossiers identifiés. Elle se veut également être un outil de soutien aux unités administratives afin de les épauler dans la gestion de cette clientèle.	Les comportements déraisonnables de ces clients ne sont pas sans conséquence. Ils peuvent entraîner non seulement des coûts pour leur traitement administratif, mais également des coûts humains en semant le doute quant au professionnalisme dont font preuve les employés confrontés à pareilles situations, puisque le personnel peut se sentir démuni. Ce cadre de référence ne remplace en rien les principes énoncés au « Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence avec la clientèle externe »[3] du Ministère, selon lequel des signalements doivent être faits lorsque des menaces sont proférées, des actes de violence posés dans les unités administratives ou toute autre action répréhensible de la part de la clientèle envers le personnel. Il en va de même dans le traitement des propos suicidaires. Ce cadre de référence vise plutôt à identifier la clientèle ayant une conduite déraisonnable, à établir la procédure pour soumettre les dossiers au Service des plaintes et des relations avec la clientèle (SPRC) et à concevoir un plan d'intervention afin d'assurer une cohésion des actions dans les dossiers identifiés. Il se veut également être un outil de soutien aux unités administratives afin de les épauler dans la gestion de cette clientèle.		Mise à jour de l'emplacement du document dans l'intranet ministériel. Mise à jour de l'unité responsable de cette clientèle
Définition	Bien qu'à la base, le préjudice que subit une personne peut réellement exister, on parle de la clientèle ayant une conduite déraisonnable pouvant s'apparenter à de la quérulence lorsqu'elle utilise abusivement des moyens mis à sa disposition pour faire valoir ses droits et qu'elle démontre une attitude disproportionnée par rapport au dommage subi.	Bien qu'à la base le préjudice que subit une personne peut réellement exister, la clientèle ayant une conduite déraisonnable peut s'apparenter à de la « quérulence » lorsqu'elle utilise abusivement des moyens mis à sa disposition pour faire valoir ses droits et qu'elle démontre une attitude disproportionnée par rapport au dommage subi. La conduite devient plus que déraisonnable en raison de sa nature, de son ampleur et de sa fréquence. Le comportement est caractérisé par une tendance excessive à engager des querelles, des disputes ou des litiges en vue d'obtenir réparation pour des préjudices réels ou fictifs, souvent de manière persistante et injustifiée. Ces clients ont souvent une préoccupation obsessionnelle pour la défense de leurs droits, même dans des situations où cela peut sembler démesuré ou inapproprié. Ils sont à la recherche constante de conflits, à poursuivre des litiges et à contester de manière persistante des questions réelles ou perçues comme des injustices. Le dictionnaire *Larousse* définit la « quérulence » comme une « *tendance exagérée à la recherche d'une réparation de dommages imaginaires* ». Quant à lui, *Le Robert* la définit comme une « *tendance pathologique à rechercher les querelles et à revendiquer, d'une manière hors de proportion avec la cause, la réparation d'un préjudice subi, réel ou imaginaire* ». Une conduite déraisonnable soulève d'importantes questions en matière de santé, de sécurité, d'utilisation de ressources ou d'équité, et ce, en raison de la multiplication des demandes de cette personne et du dédoublement des	2-3	Ajout de la définition d'une conduite déraisonnable. Ajouts des risques pour les employés du Ministère.

[3] Disponible dans l'intranet ministériel > Espace employé > Santé, sécurité et mieux-être > Conflit, violence ou harcèlement > Violence dans les rapports avec la clientèle externe.

Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
		interventions occasionnés dans l'organisation. La conduite déraisonnable peut donc entraîner des risques pour les employés du Ministère. Un concept parfois bien près de la conduite déraisonnable, voire « quérulente » est la violence. Il s'agit pourtant de notions bien distinctes. La violence[4] en milieu de travail se caractérise par : • tout acte de violence physique (voies de fait, agression) sur un membre du personnel du Ministère ou un de ses proches et qui découle de ce statut; • toute manifestation de violence verbale ou écrite envers le personnel du Ministère ou envers ses proches, qu'il s'agisse de menaces, d'intimidation, de diffamation, de chantage, de propos injurieux ou grossiers, ou de harcèlement; • tout acte de vandalisme commis sur ce qui appartient à un membre du personnel du Ministère, à cause de ce statut, ou au Ministère lui-même, y compris les locaux qu'il occupe; • tout comportement perturbateur sur les lieux de travail comme bloquer la porte d'entrée ou l'accès au comptoir, crier, jurer, insulter le personnel ou les personnes présentes et refuser de cesser après avertissement. Ces manifestations de violence peuvent avoir lieu dans les locaux du Ministère, au domicile d'un client ou d'une cliente, d'un tiers, d'un membre du personnel, dans la rue ou tout autre lieu.		Distinction entre la conduite déraisonnable et la violence.
		Il est important de souligner que le SPRC n'intervient pas en matière de violence. Si la situation requiert une intervention liée à un acte de violence de la part de la clientèle externe (ex. : menace, agression, etc.), veuillez contacter le Service de la santé des personnes à la Direction générale des ressources humaines (DGRH) à l'adresse suivante : _Boîte DRH-SST. De plus, conformément au Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence dans les rapports avec la clientèle externe il est nécessaire de compléter un rapport de déclaration d'évènement et de l'acheminer à la DGRH et à la Direction des affaires juridiques (DAJ), si nécessaire, tel qu'indiqué au bas du formulaire, d'inscrire l'événement à la GDEV si la transaction est admissible et de prendre la mesure appropriée selon le type d'événement (avertissement administratif, mise en demeure et/ou plainte à la police).		Limites du SPRC en matière de violence. Ajout de la direction à contacter en cas de violence et d'informations concernant le Programme de mesures préventives relatives aux manifestations de violence dans les rapports avec la clientèle externe.

[4] Direction des ressources humaines, *Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence dans les rapports avec la clientèle externe*, page 2.

Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
Définition	Partie inexistante dans la version 2018 du cadre de référence	**2.1 Littérature :** La littérature au sujet de la conduite déraisonnable, voire « quérulente » se fait plutôt rare, mais attire un certain nombre de juristes, de psychiatres et de journalistes. La littérature montre qu'il est complexe de bien circonscrire le comportement de conduite déraisonnable, car celui-ci peut s'apparenter à d'autres problématiques. Les individus feraient preuve, entre autres de : ➢ **Hostilité constante** : tendance à être constamment hostile et en colère. Peuvent exprimer de l'agressivité verbale ou non verbale, même dans des situations qui ne justifient pas une telle réaction. ➢ **Insatisfaction chronique :** disposition à être insatisfaits de divers aspects de leur vie. Cette insatisfaction constante peut contribuer à alimenter leur propension à chercher des conflits. ➢ **Paranoïa ou méfiance excessive :** tendance à interpréter les actions ou les paroles d'autrui de manière négative et être convaincus que les autres sont constamment contre eux. ➢ **Recherche constante de conflits :** propension à s'impliquer dans des conflits et des litiges, trop souvent sans raison apparente. Peuvent créer des situations de confrontation, provoquer des débats houleux ou chercher des excuses pour engager des querelles. ➢ **Incapacité à accepter les arrangements :** difficulté à accepter les compromis ou les accords qui ne correspondent pas exactement à leurs attentes. Peuvent être inflexibles dans leurs demandes et insistent pour avoir raison à tout prix.	4	Ajouts d'attitudes et de comportements liés à la conduite déraisonnable.
Identification d'une conduite déraisonnable	La conduite déraisonnable se traduit de multiples façons. Au Ministère, elle se manifeste généralement par le biais de communications téléphoniques, du courrier, de courriels, ainsi que lors de visites dans les unités administratives. Malgré les informations et les services obtenus, l'insatisfaction persiste et la personne peut multiplier les interventions auprès du Ministère en s'adressant à divers endroits : CLE, bureaux régionaux de Services Québec, DPRC, Recouvrement, Révision, Pouvoir discrétionnaire du ministre, Cabinet du ministre, Bureau du sous-ministre (entre autres pour des demandes d'accès à l'information), Centre de communication avec la clientèle (CCC), Centre de relations avec la clientèle (CRC), Directeur de l'état civil, Registraire des entreprises, etc. Également, les conduites particulières exposées ci-après peuvent être observées chez la clientèle problématique. Les contacts avec ces personnes s'avèrent donc souvent difficiles.	La conduite déraisonnable se traduit de multiples façons. Au Ministère, elle se manifeste généralement par le biais de différentes communications téléphoniques, de courriers, de courriels, lors de visites dans les unités administratives ou sur les différents réseaux sociaux. Malgré les informations offertes et les services obtenus, l'insatisfaction persiste et la personne peut multiplier les interventions auprès du Ministère en s'adressant à divers endroits : bureaux de Services Québec (BSQ), bureaux des directions générales de Services Québec, Direction du Centre de recouvrement, Service de la révision, Service de la représentation, Pouvoir discrétionnaire du ministre, Cabinets des ministres, Bureau de la sous-ministre (entre autres pour des demandes d'accès à l'information), Centre de communication avec la clientèle (CCC), Centre de relations avec la clientèle (CRC), Directeur de l'état civil, Registraire des entreprises, SPRC, etc. Bien qu'il ne soit pas toujours évident d'identifier l'élément déclencheur des comportements exagérés d'un client, les comportements adoptés en lien avec	4	Précisions des différentes directions et unités pouvant être visées par les insatisfactions et les interventions.

Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
		un litige précis peuvent aider à différencier un client adoptant une conduite déraisonnable par rapport à un client difficile. Également, les conduites particulières exposées ci-après peuvent être observées chez la clientèle problématique. Les contacts avec ces personnes s'avèrent donc souvent difficiles.		
Identification d'une conduite déraisonnable	**3.1 Sources** Les experts s'entendent pour dire qu'un vaste éventail de sources, de raisons et de motivations peuvent être à l'origine du comportement qu'une personne adopte, pouvant mener à une conduite déraisonnable. Il peut être dû à : ➢ l'insatisfaction d'une personne, d'un organisme ou des systèmes ou processus avec lesquels elle interagit ; ➢ des raisons psychologiques et/ou empreintes d'émotivité provoquant le sentiment que tout lui est dû ; ➢ la recherche de justice, de réparation de principe ou de représailles ; ➢ l'incapacité d'accepter une quelconque responsabilité quant à la problématique vécue ; ➢ l'intérêt que la personne attribue à sa plainte (prend une dimension démesurée par rapport au préjudice) ; ➢ l'insatisfaction du plaignant si ses besoins ne sont pas comblés ; ➢ d'autres motivations inconnues. Toutefois, « en tant que responsable des plaintes, nous ne sommes généralement pas qualifiés pour évaluer et identifier ainsi les motivations des plaignants ». « Si les psychiatres et les psychologues ont de bonnes raisons de se concentrer sur les causes sous-jacentes du comportement d'une personne (pour évaluer son état mental ou poser un diagnostic), normalement, cela ne fait pas partie des tâches du personnel responsable du traitement des plaintes. Notre rôle et notre expertise s'appliquent au traitement des plaintes, c'est-à-dire répondre aux personnes qui sont insatisfaites d'un service reçu, du non-respect d'un processus ou d'une procédure ou d'une décision erronée ou inadéquate, et non à la recherche des motivations personnelles derrière la conduite du plaignant. »[5]	**3.1 Origines de la conduite déraisonnable** Les experts s'entendent pour dire qu'un vaste éventail de sources, de raisons et de motivations peuvent être à l'origine du comportement qu'une personne adopte, pouvant mener à une conduite déraisonnable. Il peut être dû à : ➢ L'insatisfaction d'une personne, d'un organisme à l'égard des systèmes ou processus avec lequel elle interagit; ➢ Des raisons psychologiques et/ou empreintes d'émotivité provoquant le sentiment que tout lui est dû; ➢ La recherche de justice, de réparation, de principe ou de représailles; ➢ L'incapacité d'accepter une quelconque responsabilité quant à la problématique vécue; ➢ L'intérêt que la personne attribue à sa plainte (prend une dimension démesurée par rapport au préjudice); ➢ L'insatisfaction du plaignant si ses besoins ne sont pas comblés; ➢ D'autres motivations inconnues. Il est important de noter que l'origine de cette conduite peut être liée à des problèmes de santé mentale. Toutefois, en tant que responsables des plaintes et dans le cadre de notre emploi, nous ne sommes pas qualifiés pour évaluer et identifier ainsi les motivations des plaignants. « Si les psychiatres et les psychologues ont de bonnes raisons de se concentrer sur les causes sous-jacentes du comportement d'une personne (pour évaluer son état mental ou poser un diagnostic), cela ne fait pas partie des tâches du personnel responsable du traitement des plaintes. Notre rôle et notre expertise s'appliquent au traitement des plaintes, c'est-à-dire de répondre aux personnes qui sont insatisfaites d'un service reçu, du non-respect d'un processus ou d'une procédure ou d'une décision erronée ou inadéquate, et non à la recherche des motivations personnelles derrière la conduite du plaignant. »[6] L'origine de la quérulence est complexe et multifactorielle. Elle implique à la fois des facteurs biologiques, psychologiques et environnementaux. Ceux-ci peuvent contribuer au développement de comportements quérulents. Il est important	4-5	Modification du titre pour mieux représenter le contenu. Bonification du contenu en lien avec les origines de la conduite déraisonnable.

[5] Gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable 2e édition : Manuel à l'intention du personnel de première ligne, des superviseurs et des cadres supérieurs, page 6;
[6] Ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud, Australie, Gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable 2e édition : Manuel à l'intention du personnel de première ligne, des superviseurs et des cadres supérieurs, page 6 ;

Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
		de noter que ces facteurs ne sont pas exclusifs les uns des autres et peuvent interagir de manière complexe. De plus, tous les individus qui présentent des comportements quérulents n'ont pas nécessairement des troubles mentaux sous-jacents, mais ces facteurs peuvent jouer un rôle dans certains cas.		
Identification d'une conduite déraisonnable	**3.2 Identification des signes précurseurs** Il existe certains signes permettant de repérer les cas difficiles. Bien que ces exemples soient des facteurs à considérer, ils ne sont pas un gage d'une conduite déraisonnable. Une personne peut présenter un, plusieurs ou encore aucun de ces signes avant-coureurs et tout de même être identifiée comme étant une personne ayant une conduite déraisonnable. De la même façon, une personne peut présenter des signes supposément avant-coureurs et ne pas être pour autant un cas difficile. Voici donc quelques exemples. La personne : ➢ communique à maintes reprises avec la personne ou l'unité administrative responsable de son dossier (écrit, courrier, etc.) ; ➢ a déjà soumis un certain nombre de plaintes et de demandes de révision au Ministère ; ➢ a communiqué avec diverses directions du Ministère, des organismes, des députés et des ministres ; ➢ a présenté un certain nombre de demandes d'accès à l'information ; ➢ met en doute et/ou multiplie les plaintes sur l'intégrité ou la compétence d'un agent ou d'une direction, puisqu'elle n'est pas satisfaite du résultat, du niveau d'attention accordée, etc. ; ➢ a démontré de la colère, de la frustration, de la déception et exprime ses émotions de façon inacceptable.	**3.2 Identification des signes précurseurs** Il existe certains signes précurseurs permettant de repérer une possible conduite déraisonnable. Bien que ces exemples soient des facteurs à considérer, ils ne sont pas un gage d'une conduite déraisonnable. Une personne peut présenter un, plusieurs ou encore aucun de ces signes avant-coureurs et tout de même être identifiée comme étant une personne ayant une conduite déraisonnable. De la même façon, une personne peut présenter des signes supposément avant-coureurs et ne pas être pour autant un individu adoptant une conduite déraisonnable. Voici donc quelques exemples. La personne : ➢ communique à maintes reprises avec la personne ou l'unité administrative responsable de son dossier en la bombardant d'appels, de courriers ou de courriels; ➢ contacte différents membres du personnel afin d'obtenir une réponse qui lui convient; ➢ insiste sur chaque détail, même mineur. Elle fait des allégations non fondées, notamment par rapport à la partialité et à la corruption; ➢ se présente comme une victime de fraude qui subit l'incompétence du personnel du Ministère; ➢ insiste pour obtenir une réponse immédiate ou prioritaire; ➢ remet en question les compétences du personnel. Elle insiste pour parler à un supérieur et souhaite se rendre loin dans la hiérarchie; ➢ soumet systématiquement des plaintes et des demandes de révision des décisions rendues par le Ministère; ➢ communique avec diverses directions du Ministère, des organismes, des bureaux de circonscription, le Protecteur du citoyen et des ministres; ➢ présente un certain nombre de demandes d'accès à l'information; ➢ met en doute ou multiplie les plaintes sur l'intégrité ou la compétence d'un agent ou d'une direction, puisqu'elle n'est pas satisfaite du résultat ou du niveau d'attention accordée; ➢ démontre de la colère, de la frustration, de la déception et exprime ses émotions de façon inacceptable; ➢ utilise les médias et réseaux sociaux pour démontrer son insatisfaction.	5-6	Ajouts et reformulations des signes précurseurs permettant de repérer une conduite déraisonnable.

Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
Identification d'une conduite déraisonnable	**3.3 Attitudes et comportements de la personne ayant une conduite déraisonnable** Lors d'interactions avec le Ministère, cette personne adopte plusieurs attitudes et comportements typiques parmi lesquels on peut constater qu'elle peut : ➢ être grossière, emportée, agressive ou frustrée ; ➢ faire des menaces voilées ; ➢ faire usage de manipulation ; ➢ téléphoner à une fréquence exagérée ; ➢ assaillir le Ministère de courriels inutiles ; ➢ transmettre des quantités disproportionnées de renseignements ; ➢ fixer des rendez-vous sans raison pour discuter de sa situation ; ➢ donner des instructions fermes sur la manière dont doit être traité son dossier ; ➢ être revendicatrice ; ➢ se montrer incapable d'accepter sa responsabilité ; ➢ refuser les explications qui vont à l'encontre de son point de vue ; ➢ communiquer à répétition et avec insistance et de façon intentionnelle avec les personnes avec qui elle interagit afin d'obtenir gain de cause ; ➢ insister pour obtenir des passe-droits ; ➢ exercer une pression démesurée sur le personnel. <u>Il est important de se rappeler qu'en tout temps le « Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence dans les rapports avec la clientèle externe » s'applique et prime sur ce cadre.</u>	**3.3 Attitudes et comportements de la personne ayant une conduite déraisonnable** Lors d'interactions avec le Ministère, cette personne adopte plusieurs attitudes et comportements typiques parmi lesquels on peut constater qu'elle peut : ➢ être grossière, emportée, entêtée, irrespectueuse, agressive ou frustrée; ➢ faire des menaces voilées; ➢ faire usage de manipulation; ➢ téléphoner à une fréquence exagérée; ➢ communiquer à répétition avec l'intention d'obtenir gain de cause; ➢ monopoliser le temps des employés; ➢ assaillir le Ministère de courriers ou de courriels répétitifs; ➢ transmettre des quantités disproportionnées de renseignements, de demandes ou de documents, pour la plupart non pertinents, injurieux ou inutiles; ➢ effectuer des demandes frivoles et faites de mauvaise foi; ➢ donner des instructions fermes sur la manière dont doit être traité son dossier ou sa plainte; ➢ être revendicatrice; ➢ se montrer incapable d'accepter sa responsabilité; ➢ refuser les explications qui vont à l'encontre de son point de vue; ➢ n'avoir confiance en personne ou en très peu de gens; ➢ insister pour obtenir des passe-droits; ➢ exercer une pression démesurée sur le personnel; ➢ abuser des processus ministériels, entre autres en multipliant les demandes de révision ou les recours devant les tribunaux, même si les décisions contestées ont déjà été révisées ou jugées ou ne sont pas révisables; ➢ souhaiter se représenter elle-même, ne pas faire appel à un juriste ou à un autre représentant.	6-7	Ajouts et reformulations des attitudes et comportements de la personne ayant une conduite déraisonnable.

Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
Identification d'une conduite déraisonnable	**3.4 Des exemples de revendications usuelles du client quérulent** La personne ayant une conduite déraisonnable revendique un résultat habituellement précis et pourrait demander à ce que : ➢ l'organisme consacre une quantité importante de temps et de ressources pour traiter son dossier ; ➢ son dossier soit traité en priorité ; ➢ son dossier soit traité par une personne en autorité ; ➢ elle obtienne réparation, des excuses ou une compensation financière ; ➢ sa plainte soit traitée sur la base d'une question de principe en alléguant que c'est dans l'intérêt public alors qu'il s'agit à l'évidence d'une question d'intérêt personnel.	**3.4 Des exemples de revendications usuelles du client ayant une conduite déraisonnable.** La personne ayant une conduite déraisonnable revendique un résultat habituellement précis et pourrait demander que : ➢ le Ministère consacre une quantité importante de temps et de ressources pour traiter son dossier; ➢ son dossier soit traité en priorité; ➢ son dossier soit traité par une personne en autorité; ➢ elle obtienne réparation, des excuses ou une compensation financière (montant exorbitant ou démesuré); ➢ sa plainte soit traitée sur la base d'une question de principe en alléguant que c'est dans l'intérêt public alors qu'il s'agit à l'évidence d'une question d'intérêt personnel; ➢ le processus administratif pour obtenir le service demandé soit plus simple.	7	Remplacement du terme « organisme » et précision sur la compensation financière.
Identification d'une conduite déraisonnable	**3.5 Moyens de communication** La personne ayant une conduite déraisonnable entre en communication avec le Ministère de différentes façons. Elle peut utiliser seulement un moyen ou encore les varier. Que ce soit en personne, par téléphone ou encore par écrit, chaque situation présente des particularités différentes, par exemple : ➢ Présence physique dans un point de service : • parle très fort ; • adopte une attitude intimidante ; • filme ou enregistre les conversations ; • se présente à une fréquence excessive ; • désire rencontrer une personne en autorité ; • refuse de quitter les lieux. ➢ Communications verbales : • téléphone à une fréquence excessive ;	**3.4.1 Moyens de communication** La personne ayant une conduite déraisonnable entre en communication avec le Ministère de différentes façons. Elle peut utiliser seulement un moyen ou encore les varier. Que ce soit en personne, par téléphone ou encore par écrit, chaque situation présente des particularités différentes, par exemple : ➢ **Présence physique dans un point de service :** • parle très fort et souhaite être remarquée; • adopte une attitude intimidante; • filme ou enregistre les conversations; • se présente à une fréquence excessive; • désire rencontrer une personne en autorité; • refuse de quitter les lieu; • utilise un ton grossier et agressif ou démontre une frustration.	7-8	Ajout d'un exemple sur les moyens de communication.

Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	• encombre les boîtes vocales ; • enregistre les conversations ; • parle très fort ; • ne semble pas écouter ce qui lui est dit ; • ne laisse pas parler son interlocuteur ou coupe la parole ; • monologue. ➢ Communications écrites : • utilise des termes techniques, en grand nombre ou de manière inappropriée (termes juridiques ou médicaux) ; • adopte un style qui semble calqué sur un document officiel (ex. : mise en demeure) ; • rédige en se servant de différents styles d'écriture (ex. : majuscule, gras, couleur, surbrillance, diverses polices ou tailles, etc.) ; • emploie un ton dramatique et/ou un langage propre à lui-même ; • inscrit des notes partout dans la page et dans les marges ; • emprunte la troisième personne ou son nom complet pour se désigner ou se désigne comme la victime ou le défendeur ; • transmet un nombre exagéré de pages qui peuvent être accompagnées d'une quantité démesurée de renseignements et de documents à l'appui, non pertinents. Il n'est pas nécessaire que la personne ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulente », présente toutes les caractéristiques énoncées ci-haut, de même que la présence d'une ou deux de ces caractéristiques ne ferait pas d'elle obligatoirement une personne ayant une conduite déraisonnable. Cependant, retenons que certains critères sont plus marquants, importants et facilement identifiables que d'autres, tels, le nombre et la fréquence démesurée des demandes et des interventions faites auprès du Ministère.	➢ **Communications verbales (ex. : téléphone, visioconférence, etc.) :** • communique à une fréquence excessive; • encombre les boîtes vocales; • enregistre les conversations; • parle très fort; • utilise un ton menaçant ou directif; • ne semble pas écouter ce qui lui est dit; • ne laisse pas parler son interlocuteur ou coupe la parole; • effectue un monologue. ➢ **Communications écrites :** • utilise des termes techniques, en grand nombre ou de manière inappropriée (termes juridiques ou médicaux); • adopte un style qui semble calqué sur un document officiel (ex. : mise en demeure); • rédige en se servant de différents styles d'écriture (ex. : majuscule, gras, couleur, surbrillance, diverses polices ou tailles, etc.); • emploie un ton dramatique et/ou un langage propre à lui-même; • inscrit des notes partout dans la page et dans les marges; • emprunte la troisième personne ou son nom complet pour se désigner ou se désigne comme la victime ou le défendeur; • transmet un nombre exagéré de pages qui peuvent être accompagnées d'une quantité démesurée de renseignements et de documents à l'appui, parfois non pertinents; • utilise les médias et réseaux sociaux pour démontrer son insatisfaction. Il n'est pas nécessaire que la personne ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulente », présente toutes les caractéristiques énoncées ci-haut, de même que la présence d'une ou deux de ces caractéristiques ne ferait pas d'elle obligatoirement une personne ayant une conduite déraisonnable. Cependant, retenons que certains critères sont plus marquants, importants et facilement identifiables que d'autres, tels le nombre et la fréquence démesurée des demandes et des interventions faites auprès du Ministère. La réponse du Ministère est alors adaptée après l'analyse de chacun des cas soulevés.		
Identification d'une conduite déraisonnable	Partie inexistante dans la version 2018 du cadre de référence	**3.5 Le principe de la gradation**	8-9	Ajout d'une section sur le principe de la gradation d'une conduite déraisonnable.

Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
		La conduite déraisonnable peut être gradée en fonction de la sévérité et de la persistance des comportements qu'elle engendre. Si les interventions deviennent plus intenses ou plus complexes, et toujours en fonction de l'évolution de la situation, il devient impératif que le citoyen soit avisé par écrit. Une approche progressive afin d'établir un « plan d'intervention » sera alors adoptée. Différentes stratégies seront utilisées pour intervenir avec le citoyen afin de lui fournir un service adapté à ses besoins dans le respect de ses droits. Ces stratégies, ou mesures d'encadrement, tiendront compte du principe de l'entonnoir visant à réduire progressivement les intervenants ou les acteurs dans les interactions et les communications entre le citoyen et le Ministère. Cela permet de proposer des mesures adaptées et personnalisées afin de garantir une démarche orientée vers des solutions appropriées et efficaces. Les mesures d'encadrement visent à prévenir l'apparition d'un problème plus sévère et à limiter le citoyen dans ses comportements déraisonnables. Elles visent à mettre un frein aux inconduites futures en encadrant de manière constructive le comportement démesuré du citoyen. Les comportements chroniques de querelle et de litige seront délimités dans un cadre conçu par les conseillers du SPRC, en collaboration avec les intervenants des unités administratives interpellées.		
Traitement et gestion du dossier de l'individu présentant une conduite déraisonnable	Lorsqu'un membre du personnel juge qu'une personne fait preuve d'une conduite déraisonnable, il doit en faire part à son supérieur (chef d'équipe, gestionnaire, etc.) selon la procédure établie localement. Le formulaire de signalement d'une situation à risque, disponible sur l'Intranet du Ministère, est l'outil développé pour aider le personnel à identifier les personnes ayant une conduite déraisonnable. Si l'unité administrative juge qu'une personne fait preuve d'une conduite déraisonnable et souhaite obtenir du soutien, le formulaire de signalement d'une situation à risque doit être transmis à la DPRC. Une rencontre sera organisée rapidement afin de convenir des interventions et des mesures à adopter. Les personnes suivantes sont susceptibles d'être présentes : ➢ l'agent responsable du dossier ; ➢ le chef d'équipe ; ➢ le gestionnaire de l'unité ; ➢ un professionnel chargé de la qualité des services à la DPRC ; ➢ un conseiller à la gestion des plaintes et des mandats ;	Lorsqu'un membre du personnel juge qu'une personne fait preuve d'une conduite déraisonnable, il doit en faire part à son supérieur (chef d'équipe, gestionnaire, etc.) selon la procédure établie. Le formulaire de signalement d'une situation à risque, disponible dans l'intranet ministériel[7], est l'outil développé pour identifier les personnes ayant une conduite déraisonnable. Si l'unité administrative juge qu'une personne fait preuve d'une conduite déraisonnable, le formulaire de signalement d'une situation à risque doit être transmis au SPRC. Une rencontre sera organisée rapidement afin de convenir des interventions et des mesures à adopter. Les personnes suivantes sont susceptibles d'être présentes : ➢ le chef d'équipe ; ➢ le gestionnaire de l'unité interpellée; ➢ le gestionnaire de l'unité responsable du dossier; ➢ un professionnel aux plaintes chargé de la clientèle ayant une conduite déraisonnable au SPRC; ➢ toute autre personne jugée nécessaire pour le traitement du dossier.	9-10	Actualisation de l'unité administrative responsable de la clientèle.

[7] https://intranet-mtess.mes.reseau.intra/ressources-services/communications/signalement/

Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	➢ toute autre personne jugée pertinente pour le traitement du dossier. Au terme de cette rencontre, le comité jugera alors des mesures à prendre concernant les interventions futures à adopter dans le dossier de la personne. Le cas échéant, la DPRC offrira du soutien et des conseils aux unités afin d'identifier les mesures à prendre pour gérer efficacement les communications et faciliter le traitement du dossier de cette personne. La DPRC pourrait également prendre en charge les communications entre l'individu et le Ministère. Advenant le cas où cette démarche serait préconisée, il y aura lieu de désigner qui, à la DPRC et à l'unité administrative, seraient responsables du dossier de l'individu et de convenir d'un mode de communication des informations pertinentes entre ces deux partenaires. La DPRC informera alors l'individu que, dorénavant, toutes ses communications avec le Ministère devront être faites avec la personne désignée à cet effet et indiquera la manière devant être préconisée pour contacter cette personne. **Partage des responsabilités entre l'unité et la DPRC** Le traitement du dossier demeurera sous la responsabilité de l'unité administrative. Ainsi, la DPRC fera preuve de diligence et de célérité afin d'informer l'unité des interventions faites auprès de la personne, et ce, dans le but d'assurer une cohésion des interventions. La DPRC pourrait, à l'occasion, inviter d'autres intervenants du Ministère à se prononcer sur la gestion du dossier concerné. À titre d'exemple, la direction régionale concernée, la Direction des affaires juridiques, la Direction du soutien à l'application des normes d'assistance sociale, la Direction des mesures et services aux individus, la personne responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels, le Service de la santé des personnes et le Programme d'aide aux employés (PAE) pourraient être approchés afin de se prononcer sur la gestion du dossier de l'individu. À l'instar du programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence, lorsque requis, les unités administratives seront informées qu'une personne doit s'adresser à la DPRC pour ses demandes par le biais de la transaction GDEV. Cette façon de faire vise à limiter les interventions qui devront être effectuées par la DPRC, mais également à prévenir des interactions aléatoires dans le Ministère.	Au terme de cette rencontre, le comité jugera alors des mesures à prendre concernant les interventions futures à adopter dans le dossier de la personne. Le cas échéant, le SPRC offrira du soutien et des conseils aux unités afin d'identifier les mesures à prendre pour gérer efficacement les communications et ainsi faciliter le traitement du dossier de cette personne. À titre d'exemple, l'émission d'une lettre, signée par un gestionnaire devra être envisagée. Le SPRC proposera de rédiger cette lettre en fonction des comportements reprochés au citoyen et des limites futures qui auront été fixées lors de la rencontre de signalement. Le SPRC pourrait également prendre en charge les **communications entre la personne et le Ministère.** Le SPRC informera alors la personne par écrit que dorénavant, toutes ses communications avec le Ministère devront transiger par la personne désignée à cet effet et indiquera le moyen devant être préconisé pour contacter cette personne (par téléphone ou par courriel). Cette lettre vise à devenir le « plan d'intervention » propre à la personne qui servira de guide à tous les acteurs du Ministère qui auront à intervenir avec ce dernier. La lettre de prise en charge, émise par le SPRC, pourrait comprendre des consignes strictes et encadrantes telles que l'interdiction de : ➢ communiquer avec le personnel du Ministère, autre que la personne désignée au SPRC; ➢ expédier des courriels aux membres du personnel, autre que la personne désignée au SPRC; ➢ laisser des messages sur les boîtes vocales, autre que la personne désignée au SPRC; ➢ accéder aux salles libre-service; ➢ revenir sur des sujets ayant déjà été traités dans ses communications; ➢ etc. Lorsqu'il y a prise en charge des communications du citoyen par le SPRC, le traitement du dossier demeure sous la responsabilité de l'unité administrative. Ainsi, le SPRC fera preuve de diligence et de célérité afin d'informer l'unité responsable du dossier des actions faites auprès de la personne, et ce, dans le but d'assurer une cohésion des interventions. Le SPRC invitera, à l'occasion, d'autres intervenants du Ministère à se prononcer sur la gestion du dossier concerné. À titre d'exemple, la direction générale concernée, la Direction des affaires juridiques, la Direction des normes, des partenariats et des projets d'assistance sociale, la Direction des mesures et services aux individus, le Service de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'intégrité ou le Service de la santé des personnes.		Ajout et précision concernant des actions pouvant être réalisées par le SPRC. Ajout et précision concernant la prise en charge des communications par le SPRC. Mise à jour des unités administratives et retrait du Secteur du travail

Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
		Lorsqu'une prise en charge est requise par le SPRC, les unités administratives seront informées que le citoyen ne doit transiger qu'avec un interlocuteur unique au SPRC. Au système informatique central du MESS la transaction GDEV sera complétée par le SPRC, si la situation le permet. L'utilisateur du système central du MESS constatera un message informatif au bas des panoramas indiquant qu'il y a présence d'une conduite déraisonnable pour ce citoyen et devra référer ce dernier à son interlocuteur unique. L'usage du code 70 à la transaction GDEV est exclusivement réservé à l'équipe responsable de la clientèle ayant une conduite déraisonnable du SPRC. Cette façon de faire vise à prévenir des inscriptions par le personnel du Ministère. Quant aux unités administratives n'ayant pas les accès au système informatique du central du MESS, des mesures alternatives (ex. : courriel) seront proposées pour bien identifier les cas de conduite déraisonnable. La Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents », soutient la mise en œuvre du Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents ». Elle vise à encadrer la démarche des interventions ministérielles face à cette clientèle et à établir les rôles et responsabilités des diverses unités administratives (annexe 1).		Ajout de la bonification du système Central du MESS afin de rendre accessible visuellement la prise en charge d'une conduite déraisonnable. Ajout d'une mesure alternative au système Central du MESS pour informer les unités. Ajout de la Direction ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents », en soutien au Cadre de référence.
Impact	Au-delà des coûts administratifs considérables, il ne faut perdre de vue le droit qu'a la personne de recevoir des services et l'obligation du Ministère à les dispenser. Le Ministère doit donc s'assurer de l'équité et de la justice pour tous ses clients. Également, le Ministère reconnaît le droit à tous les membres du personnel d'être respectés dans leur dignité personnelle et leur intégrité physique et psychologique. Dans le traitement de ces dossiers, il est important de tenir compte des limites des intervenants, notamment de leur capacité à traiter avec ces clients, de l'inconfort généré et du sentiment d'être dépassé à la suite de nombreuses interventions faites auprès d'un ou de plusieurs de ces clients. Il est courant qu'un agent ne veuille plus avoir d'interaction avec un client lorsqu'il fait preuve de conduite déraisonnable.	Au-delà des coûts administratifs considérables, il ne faut perdre de vue le droit que détient la personne de recevoir des services et l'obligation du Ministère à les dispenser. Bien que le Ministère doive s'assurer de l'équité et de la justice pour tous ses clients, il lui revient de déterminer de quelle façon il offrira sa prestation en modifiant l'accès à ses services. Contraint à une saine gestion des ressources au Ministère, ce dernier se réserve également le droit de ne pas revenir au citoyen sur une question pour laquelle il considère avoir déjà fourni une réponse. Les interventions faites pour cette clientèle ne sont pas réalisées dans le but de la punir, mais plutôt pour gérer les impacts de leur conduite. L'assignation d'un interlocuteur unique pour cette clientèle permet d'assurer une meilleure gestion des impacts possibles au regard des agissements de celle-ci sur l'ensemble du personnel du Ministère, et ce, entre autres, afin d'éviter des biais dans le traitement de leur dossier. L'interlocuteur unique travaille donc à assurer l'équité de service malgré le comportement que cette clientèle peut afficher. Également, le Ministère reconnaît le droit à tous les membres du personnel d'être respectés dans leur dignité personnelle et leur intégrité physique et psychologique. Dans le traitement de ces dossiers, il est important de tenir compte des limites des intervenants, notamment de leur capacité à traiter avec	10-11	Précision sur l'offre des services du Ministère auprès des citoyens adoptant une conduite déraisonnable. Ajout des impacts de l'interlocuteur unique sur l'ensemble de personnel du Ministère. Ajout de l'expérience-employé.

Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
		ces clients, de l'inconfort généré et du sentiment d'être dépassé à la suite de nombreuses interventions faites auprès d'un ou de plusieurs de ces clients. Il est courant qu'un agent ne veuille plus avoir d'interactions avec un citoyen lorsqu'il fait preuve de conduite déraisonnable. L'encadrement de la clientèle et les limites établies, de concertation entre le SPRC et les unités administratives en lien avec les citoyens, rendent l'expérience-employé plus positive et moins hostile. **Clé du succès** La clé du succès du traitement des demandes de cette clientèle est assurément la collaboration entre les différentes unités administratives et le SPRC ainsi que la cohésion ministérielle dans ses interventions. Les unités doivent donc respecter les plans d'intervention et mettre à contribution leurs compétences et leur expertise dans une même collaboration afin de limiter les demandes répétées de certains clients, d'alléger le travail dans les unités et, par conséquent, celui du personnel. Ainsi, lorsqu'il y a un plan d'intervention pour un citoyen, il faut veiller à ce que l'ensemble du personnel y adhère et respecte les consignes identifiées. À cet effet, un outil synthétisant l'ensemble des principaux éléments du présent cadre de référence a été développé (annexe 2). Une autoformation, présentée sous forme de jeu-questionnaire, est disponible dans le catalogue du Système de gestion des apprentissages (SGA) sous l'activité SPRC01001_A.		Ajout de l'importance du respect du plan d'intervention. Ajout de l'autoformation développée en 2024 par le SPRC et accessible à tous les employés.
Clé du succès	La clé du succès, quant aux interventions avec ce type de clientèle, est assurément la collaboration entre les différentes unités administratives et la DPRC. Le Ministère souhaite que toutes les unités mettent à contribution leurs compétences et leur expertise dans une même collaboration afin de limiter les demandes répétées de certains clients, d'alléger le travail dans le réseau et, par conséquent, celui du personnel.			Regroupement de cette section avec la section précédente.
Références		DIRECTION DE LA RECHERCHE, Rapport de recherche, *Recension de la littérature sur l'encadrement de la clientèle présentant une conduite déraisonnable, voire quérulente*, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, juin 2022, 44 pages. DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, *Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence dans les rapports avec la clientèle externe*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, août 2011, 102 pages. DIRECTION GÉNÉRALE DE LA GOUVERNANCE, DE L'ANALYSE ET DE LA PERFORMANCE, Rapport d'évaluation du processus d'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulentes », Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Juin 2023, 18 pages.	12-13	Ajouts de quatre nouveaux ouvrages de référence.

Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »				
Section	**Ancienne version**	**Version mise à jour (Modifications en bleu)**	**Numéros de page**	**Commentaires**
		GUILLEMARD Sylvette, Benjamin LÉVY, *La quérulence Quand le droit et la psychiatrie se rencontrent*, 2023, 174 pages.		
Annexe 1	Annexe inexistante dans la version 2018 du cadre de référence	ANNEXE 1 Rôles et responsabilités de la Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »	14 à 17	Ajout d'une annexe.
Annexe 2	Annexe inexistante dans la version 2018 du cadre de référence	ANNEXE 2 Aide-mémoire de la gestion de la clientèle ayant une conduite déraisonnable	18-19	Ajout d'une annexe.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Québec

Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »	
Émise le **2019-02-27**	Révisée le **2025-01-29**
Prochaine révision prévue 2027-10-31	Codification PL-04-00-02

Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Contexte

La Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents », soutient la mise en œuvre du Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents ». Elle vise à établir les rôles et responsabilités des diverses unités administratives et à encadrer la démarche des interventions ministérielles face à cette clientèle. L'objectif est d'assurer un environnement sain et sécuritaire pour l'ensemble des employés du Ministère tout en offrant une prestation de services, et ce, en conformité avec la Déclaration de services aux citoyennes et citoyens.

La directive permet également de préciser les champs d'action des unités administratives concernées par cette clientèle. Elle requiert la responsabilisation de chaque intervenant et mise sur leur collaboration afin de limiter les abus de cette clientèle et, par conséquent, de diminuer l'impact sur les employés.

Références

- Politique ministérielle de la gestion des commentaires et des plaintes (PL-04-00-00).
- Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents ».
- Directive ministérielle de la gestion des commentaires et des plaintes (PL-04-00-01).
- Déclaration de services aux citoyennes et citoyens.
- Loi sur l'administration publique, RLRQ c. A-6.01.

Définitions

La clientèle visée par le Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents », consiste en une clientèle qui démontre une façon de se comporter pouvant être qualifiée de démesurée par rapport au préjudice réel ou fictif. Elle comprend un éventail de comportements dont les deux extrémités peuvent être définies comme suit :

Clients difficiles
Les clients difficiles se caractérisent par des contacts souvent laborieux. Ils sont traités en conformité avec le Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence dans les rapports avec la clientèle externe au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et en conformité avec la Politique de la gestion des commentaires et des plaintes.

Clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »
C'est une clientèle dont l'ensemble des démarches possibles ont été effectuées, qui a été avisée de l'inacceptabilité de leurs comportements et pour qui les moyens de

contestation sont souvent épuisés. Malgré l'épuisement de leurs recours, les clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents » tentent soit de reprendre le processus du début, soit de multiplier les démarches. Ils tendent vers des relations empreintes d'agressivité, d'insistance ou en se servant des propos déplacés allant jusqu'à de la violence.

Dans tous les cas de quérulence, une attention particulière est assurée par l'application du Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence dans les rapports avec la clientèle externe au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Portée

La directive concerne l'ensemble des citoyens ayant fait l'objet d'un signalement à l'interne parce que leur conduite était jugée déraisonnable envers les unités offrant un service à la clientèle.

Rôles et responsabilités

Le traitement du cas d'un client ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulent », est entrepris selon la complexité et la gravité de la quérulence. Dans un premier temps, un comité ponctuel composé de la Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle (DAQSC) et les membres de l'unité en lien avec le citoyen se concertent et conviennent des suites à donner. Si la situation perdure, une intervention peut être sollicitée auprès du comité d'audit composé de personnes en autorité au Ministère.

Outre les rôles et responsabilités prévus dans la Politique ministérielle de la gestion des commentaires et des plaintes, la présente directive se traduit par les interventions suivantes :

Unité administrative en lien avec le citoyen

- Constate un comportement dérangeant.
- Effectue les interventions appropriées selon ses procédures internes.
- Consulte le Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents », pour déterminer si la situation doit faire l'objet d'un signalement auprès de la DAQSC.
- Envoie, le cas échéant, le formulaire de signalement d'une situation à risque à la DAQSC selon la procédure régionale établie.
- Participe, s'il y a lieu, à la rencontre initiale convoquée par la DAQSC et collabore aux mesures à adopter.
- Complète, selon l'organisation régionale et locale, le gabarit d'un état de situation, lorsque demandé par la DAQSC, à l'aide duquel les unités administratives concernées devront produire une brève énumération chronologique des interventions et des demandes du citoyen quérulent.
- Partage ses avis et commentaires à ses autorités en réponse des orientations retenues dans le traitement du cas et des interventions faites par la DAQSC auprès du citoyen et concernant la réponse ministérielle au cas de quérulence.
- Participe au comité ponctuel, à la demande du directeur de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle.
- Applique tout plan d'intervention convenu d'un commun accord avec la DAQSC, surtout en ce qui a trait à la coordination d'une réponse ministérielle uniforme et cohérente.

Unité régionale et centrale

- Participe, s'il y a lieu, à la rencontre initiale convoquée par la DAQSC et collabore aux mesures à adopter.
- Participe au comité ponctuel, à la demande du directeur de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle.
- Collabore au plan d'intervention convenu d'un commun accord avec la DAQSC, surtout en ce qui a trait à la coordination d'une réponse ministérielle uniforme et cohérente.

Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle

- Reçoit et analyse le formulaire de signalement d'une situation à risque ;
- Met en place et convoque un comité comme prévu dans le Cadre de référence.
- Obtient une copie des rapports d'événement avec le citoyen, s'il y a lieu, et toute autre information permettant de dresser le portrait consolidé des relations du Ministère avec le citoyen.
- S'assure et sensibilise, s'il y a lieu, l'unité administrative de l'existence du Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence dans les rapports avec la clientèle externe dans les cas empreints de violence.
- Offre du soutien et des conseils aux unités afin d'identifier les mesures à prendre pour gérer efficacement les communications et faciliter le traitement du dossier de cette personne.
- Fournit le gabarit d'un état de situation à l'unité administrative concernée dans le cas des citoyens qui présentent les caractéristiques de la quérulence.
- Détermine, en collaboration avec l'unité administrative concernée, la période qui doit être couverte par l'état de situation.
- Complète une inscription appropriée aux circonstances du cas dans la transaction informatique GDEV.
- Évalue et décide, en collaboration avec l'unité concernée, s'il y a lieu, de l'opportunité de mettre un terme au traitement de la plainte, le cas échéant.
- Prend en charge les communications entre le citoyen et le Ministère, s'il y a lieu, selon le moyen approprié aux circonstances (appel, lettre recommandée, etc.).
- Invite le citoyen à autoriser un tiers à transiger avec le Ministère par le biais d'une procuration.
- Informe le citoyen sur l'encadrement de ses communications avec le Ministère et émet tout avertissement estimé nécessaire ou approprié.
- Détermine les mesures à prendre dans un plan d'intervention pour gérer efficacement les communications et faciliter le traitement du dossier de cette personne.
- Explique au citoyen les modalités de traitement de son dossier.
- Coordonne la réponse ministérielle aux communications du client, peu importe à quelle unité elles seront adressées ou reçues.
- Informe les autorités des unités administratives concernées par le cas de quérulence des orientations dans le traitement du cas, des interventions faites auprès du citoyen et de la réponse ministérielle face à la quérulence et reçoit leurs avis et commentaires.
- Collige toutes les informations provenant des unités administratives

concernées dans un état de situation unique et en assure la mise à jour.

- Maintient une liste de numéros d'événements policière pour chaque cas de quérulence et pour tout signalement à un service de police effectué par le personnel du Ministère.
- Évalue la pertinence de la tenue exceptionnelle d'un comité ponctuel et, le cas échéant, recommande sa constitution.
- Applique tout plan d'intervention soumis par le comité ponctuel, en étroite collaboration avec les unités administratives concernées, notamment en rédigeant et en acheminant au citoyen la lettre indiquant les orientations retenues par ledit comité.
- Prépare toute correspondance au citoyen, sous la signature de son directeur, ou toute rencontre avec le citoyen requise par le comité ponctuel, en apportant une attention particulière aux besoins de la situation du citoyen et de la sécurité du personnel.
- S'assure de la tenue d'une réévaluation périodique afin d'évaluer l'efficacité d'un plan d'intervention et de la pertinence du maintien de la prise en charge du cas par la DAQSC.
- Effectue, en collaboration avec la Direction des affaires juridiques, les démarches d'analyse juridique appropriées.
- S'alimente continuellement auprès des organismes externes pertinents dans la recherche de solutions et de meilleures pratiques en matière de quérulence.
- Met en œuvre les orientations du comité d'audit.
- Alimente le comité d'audit des démarches pouvant être favorisées pour gérer un cas de quérulence, dont la recherche de solutions auprès d'autres ministères ou organismes du gouvernement ou du Procureur général du Québec.
- Présente à la sous-ministre adjointe responsable de sa direction, lorsque le citoyen ne se conforme pas au plan d'intervention initial, qu'il y ait préoccupation pour la santé, la sécurité du personnel ou la gestion des ressources, une fiche signalétique expliquant l'état de situation et demandant la constitution d'un comité d'audit.

Comité ponctuel

- Est convoqué par la DAQSC et composé de toutes les personnes susceptibles d'apporter leur soutien d'une manière ou d'une autre à la résolution du problème.
- S'assure de la consolidation de l'état de situation unique.
- Effectue, en collaboration avec la Direction des affaires juridiques, les démarches d'analyse juridique appropriées.
- Évalue les démarches réalisées et élabore une stratégie de prestation de services appropriée à la spécificité de ce type de clientèle.
- Détermine les étapes d'un plan d'intervention.
- Envisage, s'il y a lieu, la collaboration de spécialistes tels que : travailleur social, médecin ou psychologue afin d'alimenter la réponse ministérielle.
- Convient de la procédure et du déroulement de toute initiative visant à apporter à l'attention du client les coûts excessifs en temps et en ressources humaines engendrés dans le traitement de son dossier.
- Délibère et détermine un plan d'intervention pour la gestion du dossier du citoyen et le fait valider par les autorités.

- Décide de l'opportunité, s'il y a lieu, de mettre un terme au traitement de plaintes.
- Formule des recommandations, en dernier lieu, au comité d'audit.

Comité d'audit

- Constitué à la demande de la sous-ministre adjointe responsable de la DAQSC.
- Composé de la sous-ministre adjointe responsable de la DAQSC et d'au moins deux autres administrateurs d'État au sein du Ministère.
- Auditionne le directeur de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle sur l'état de situation et les recommandations du comité ponctuel.
- Demande un complément d'information, si nécessaire.
- Préconise, s'il y a lieu, d'autres démarches à compléter : signalement policier, l'octroi d'un mandat spécifique à la Direction des affaires juridiques, nouvelles orientations, démarches auprès du directeur des poursuites criminelles et pénales pour cas de santé mentale, démarches judiciaires auprès du Procureur général du Québec, etc.
- Entérine les orientations à prendre pour les suites à donner au traitement du dossier, y compris toute fermeture de plainte effectuée auparavant, le cas échéant.
- Confie à la DAQSC les orientations qu'elle peut mettre en œuvre.
- Assume la mise en œuvre des orientations relevant de sa propre compétence.
- Propose à la sous-ministre adjointe des démarches à favoriser en dehors du Ministère.

Personne-ressource Directeur de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle

Approbation

_____ _____

Sous-ministre Date

Tableau des modifications de la directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »				
Section	**Ancienne version**	**Version mise à jour (Modifications en bleu)**	**Numéros de page**	**Commentaires**
Rôles et responsabilités	**Unité administrative en lien avec le citoyen** • Constate un comportement dérangeant. • Effectue les interventions appropriées selon ses procédures internes. • Consulte le Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents », pour déterminer si la situation doit faire l'objet d'un signalement auprès de la DAQSC. • Envoie, le cas échéant, le formulaire de signalement d'une situation à risque à la DAQSC selon la procédure régionale établie. • Participe, s'il y a lieu, à la rencontre initiale convoquée par la DAQSC et collabore aux mesures à adopter. • Complète, selon l'organisation régionale et locale, le gabarit d'un état de situation, lorsque demandé par la DAQSC, à l'aide duquel les unités administratives concernées devront produire une brève énumération des interventions et des demandes du citoyen quérulent. • Partage ses avis et commentaires à ses autorités en réponse des orientations retenues dans le traitement du cas et des interventions faites par la DAQSC auprès du citoyen et concernant la réponse ministérielle au cas de quérulence. • Participe au comité ponctuel, à la demande du directeur de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle. • Applique tout plan d'intervention convenu d'un commun accord avec la DAQSC, surtout en ce qui a trait à la coordination d'une réponse ministérielle uniforme et cohérente. **Unité régionale et centrale** • Participe, s'il y a lieu, à la rencontre initiale convoquée par la DAQSC et collabore aux mesures à adopter. • Participe au comité ponctuel, à la demande du directeur de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle. • Collabore au plan d'intervention convenu d'un commun accord avec la DAQSC, surtout en ce qui a trait à la coordination d'une réponse ministérielle uniforme et cohérente.	**Unité administrative en lien avec le citoyen** • Constate un comportement dérangeant. • Effectue les interventions appropriées selon ses procédures internes. • Consulte le Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents », pour déterminer si la situation doit faire l'objet d'un signalement auprès de la DAQSC. • Envoie, le cas échéant, le formulaire de signalement d'une situation à risque à la DAQSC selon la procédure régionale établie. • Participe, s'il y a lieu, à la rencontre initiale convoquée par la DAQSC et collabore aux mesures à adopter. • Complète, selon l'organisation régionale et locale, le gabarit d'un état de situation, lorsque demandé par la DAQSC, à l'aide duquel les unités administratives concernées devront produire une brève énumération chronologique des interventions et des demandes du citoyen quérulent. • Partage ses avis et commentaires à ses autorités en réponse des orientations retenues dans le traitement du cas et des interventions faites par la DAQSC auprès du citoyen et concernant la réponse ministérielle au cas de quérulence. • Participe au comité ponctuel, à la demande du directeur de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle. • Applique tout plan d'intervention convenu d'un commun accord avec la DAQSC, surtout en ce qui a trait à la coordination d'une réponse ministérielle uniforme et cohérente. **Unité régionale et centrale** • Participe, s'il y a lieu, à la rencontre initiale convoquée par la DAQSC et collabore aux mesures à adopter. • Participe au comité ponctuel, à la demande du directeur de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle. • Collabore au plan d'intervention convenu d'un commun accord avec la DAQSC, surtout en ce qui a trait à la coordination d'une réponse ministérielle uniforme et cohérente.		Bonification

Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle • Reçoit et analyse le formulaire de signalement d'une situation à risque; • Met en place et convoque un comité comme prévu dans le Cadre de référence. • Obtient une copie des rapports d'événement avec le citoyen, s'il y a lieu, et toute autre information permettant de dresser le portrait consolidé des relations du Ministère avec le citoyen. • S'assure et sensibilise, s'il y a lieu, l'unité administrative de l'existence du Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence dans les rapports avec la clientèle externe dans les cas empreints de violence. • Offre du soutien et des conseils aux unités afin d'identifier les mesures à prendre pour gérer efficacement les communications et faciliter le traitement du dossier de cette personne. • Fournit le gabarit d'un état de situation à l'unité administrative concernée dans le cas des citoyens qui présentent les caractéristiques de la quérulence. • Détermine, en collaboration avec l'unité administrative concernée, la période qui doit être couverte par l'état de situation. • Complète une inscription appropriée aux circonstances du cas dans la transaction informatique GDEV. • Prend en charge les communications entre le citoyen et le Ministère, s'il y a lieu, selon le moyen approprié aux circonstances (appel, lettre recommandée, etc.). • Invite le citoyen à autoriser un tiers à transiger avec le Ministère par le biais d'une procuration. • Informe le citoyen sur l'encadrement de ses communications avec le Ministère et émet tout avertissement estimé nécessaire ou approprié. • Détermine les mesures à prendre dans un plan d'intervention pour gérer efficacement les communications et faciliter le traitement du dossier de cette personne. • Explique au citoyen les modalités de traitement de son dossier. • Coordonne la réponse ministérielle aux communications du client, peu importe à quelle unité elles seront adressées ou reçues. • Informe les autorités des unités administratives concernées par le cas de quérulence des orientations dans le traitement du cas, des interventions faites auprès du citoyen et de la réponse ministérielle face à la quérulence et reçoit leurs avis et commentaires.	**Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle** • Reçoit et analyse le formulaire de signalement d'une situation à risque; • Met en place et convoque un comité comme prévu dans le Cadre de référence. • Obtient une copie des rapports d'événement avec le citoyen, s'il y a lieu, et toute autre information permettant de dresser le portrait consolidé des relations du Ministère avec le citoyen. • S'assure et sensibilise, s'il y a lieu, l'unité administrative de l'existence du Programme des mesures préventives relatives aux manifestations de violence dans les rapports avec la clientèle externe dans les cas empreints de violence. • Offre du soutien et des conseils aux unités afin d'identifier les mesures à prendre pour gérer efficacement les communications et faciliter le traitement du dossier de cette personne. • Fournit le gabarit d'un état de situation à l'unité administrative concernée dans le cas des citoyens qui présentent les caractéristiques de la quérulence. • Détermine, en collaboration avec l'unité administrative concernée, la période qui doit être couverte par l'état de situation. • Complète une inscription appropriée aux circonstances du cas dans la transaction informatique GDEV. • Évalue et décide, en collaboration avec l'unité concernée, s'il y a lieu, de l'opportunité de mettre un terme au traitement de la plainte, le cas échéant. • Prend en charge les communications entre le citoyen et le Ministère, s'il y a lieu, selon le moyen approprié aux circonstances (appel, lettre recommandée, etc.). • Invite le citoyen à autoriser un tiers à transiger avec le Ministère par le biais d'une procuration. • Informe le citoyen sur l'encadrement de ses communications avec le Ministère et émet tout avertissement estimé nécessaire ou approprié. • Détermine les mesures à prendre dans un plan d'intervention pour gérer efficacement les communications et faciliter le traitement du dossier de cette personne. • Explique au citoyen les modalités de traitement de son dossier. • Coordonne la réponse ministérielle aux communications du client, peu importe à quelle unité elles seront adressées ou reçues. • Informe les autorités des unités administratives concernées par le cas de quérulence des orientations dans le traitement du cas, des interventions faites auprès du citoyen et de la réponse ministérielle face à la quérulence et reçoit leurs avis et commentaires. • Collige toutes les informations provenant des unités administratives concernées dans un état de situation unique et en assure la mise à jour.		Ajout d'une responsabilité

Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	• Collige toutes les informations provenant des unités administratives concernées dans un état de situation unique et en assure la mise à jour. • Maintient une liste de numéros d'événements pour chaque cas de quérulence et pour tout signalement à un service de police effectué par le personnel du Ministère. • Évalue la pertinence de la tenue exceptionnelle d'un comité ponctuel et, le cas échéant, recommande sa constitution. • Applique tout plan d'intervention soumis par le comité ponctuel, en étroite collaboration avec les unités administratives concernées, notamment en rédigeant et en acheminant au citoyen la lettre indiquant les orientations retenues par ledit comité. • Prépare toute correspondance au citoyen, sous la signature de son directeur, ou toute rencontre avec le citoyen requise par le comité ponctuel, en apportant une attention particulière aux besoins de la situation du citoyen et de la sécurité du personnel. • S'assure de la tenue d'une réévaluation périodique afin d'évaluer l'efficacité d'un plan d'intervention et de la pertinence du maintien de la prise en charge du cas par la DAQSC. • Effectue, en collaboration avec la Direction des affaires juridiques, les démarches d'analyse juridique appropriées. • S'alimente continuellement auprès des organismes externes pertinents dans la recherche de solutions et de meilleures pratiques en matière de quérulence. • Met en œuvre les orientations du comité d'audit. • Alimente le comité d'audit des démarches pouvant être favorisées pour gérer un cas de quérulence, dont la recherche de solutions auprès d'autres ministères ou organismes du gouvernement ou du Procureur général du Québec. • Présente au sous-ministre adjoint responsable de sa direction, lorsque le citoyen ne se conforme pas au plan d'intervention initial, qu'il y ait préoccupation pour la santé, la sécurité du personnel ou la gestion des ressources, une fiche signalétique expliquant l'état de situation et demandant la constitution d'un comité d'audit. **Comité ponctuel** • Est convoqué par la DAQSC et composé de toutes les personnes susceptibles d'apporter leur soutien d'une manière ou d'une autre à la résolution du problème. • S'assure de la consolidation de l'état de situation unique.	• Maintient une liste de numéros d'événements policière pour chaque cas de quérulence et pour tout signalement à un service de police effectué par le personnel du Ministère. • Évalue la pertinence de la tenue exceptionnelle d'un comité ponctuel et, le cas échéant, recommande sa constitution. • Applique tout plan d'intervention soumis par le comité ponctuel, en étroite collaboration avec les unités administratives concernées, notamment en rédigeant et en acheminant au citoyen la lettre indiquant les orientations retenues par ledit comité. • Prépare toute correspondance au citoyen, sous la signature de son directeur, ou toute rencontre avec le citoyen requise par le comité ponctuel, en apportant une attention particulière aux besoins de la situation du citoyen et de la sécurité du personnel. • S'assure de la tenue d'une réévaluation périodique afin d'évaluer l'efficacité d'un plan d'intervention et de la pertinence du maintien de la prise en charge du cas par la DAQSC. • Effectue, en collaboration avec la Direction des affaires juridiques, les démarches d'analyse juridique appropriées. • S'alimente continuellement auprès des organismes externes pertinents dans la recherche de solutions et de meilleures pratiques en matière de quérulence. • Met en œuvre les orientations du comité d'audit. • Alimente le comité d'audit des démarches pouvant être favorisées pour gérer un cas de quérulence, dont la recherche de solutions auprès d'autres ministères ou organismes du gouvernement ou du Procureur général du Québec. • Présente à la sous-ministre adjointe responsable de sa direction, lorsque le citoyen ne se conforme pas au plan d'intervention initial, qu'il y ait préoccupation pour la santé, la sécurité du personnel ou la gestion des ressources, une fiche signalétique expliquant l'état de situation et demandant la constitution d'un comité d'audit. **Comité ponctuel** • Est convoqué par la DAQSC et composé de toutes les personnes susceptibles d'apporter leur soutien d'une manière ou d'une autre à la résolution du problème. • S'assure de la consolidation de l'état de situation unique.		

Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	• Effectue, en collaboration avec la Direction des affaires juridiques, les démarches d'analyse juridique appropriées. • Évalue les démarches réalisées et élabore une stratégie de prestation de services appropriée à la spécificité de ce type de clientèle. • Détermine les étapes d'un plan d'intervention. • Envisage, s'il y a lieu, la collaboration de spécialistes tels que: travailleur social, médecin ou psychologue afin d'alimenter la réponse ministérielle. • Convient de la procédure et du déroulement de toute initiative visant à apporter à l'attention du client les coûts excessifs en temps et en ressources humaines engendrés dans le traitement de son dossier. • Délibère et détermine un plan d'intervention pour la gestion du dossier du citoyen et le fait valider par les autorités. • Formule des recommandations, en dernier lieu, au comité d'audit. **Comité d'audit** • Constitué à la demande de sous-ministre adjoint responsable de la DAQSC. • Composé du sous-ministre adjoint responsable de la DAQSC et d'au moins deux autres administrateurs d'État au sein du Ministère. • Auditionne le directeur de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle sur l'état de situation et les recommandations du comité ponctuel. • Demande un complément d'information, si nécessaire. • Préconise, s'il y a lieu, d'autres démarches à compléter : signalement policier, nouvelles orientations, démarches auprès du directeur des poursuites criminelles et pénales pour cas de santé mentale, démarches judiciaires auprès du Procureur général du Québec, etc. • Entérine les orientations à prendre pour les suites à donner au traitement du dossier. • Confie à la DAQSC les orientations qu'elle peut mettre en œuvre. • Assume la mise en œuvre des orientations relevant de sa propre compétence. • Propose au sous-ministre adjoint des démarches à favoriser en dehors du Ministère.	• Effectue, en collaboration avec la Direction des affaires juridiques, les démarches d'analyse juridique appropriées. • Évalue les démarches réalisées et élabore une stratégie de prestation de services appropriée à la spécificité de ce type de clientèle. • Détermine les étapes d'un plan d'intervention. • Envisage, s'il y a lieu, la collaboration de spécialistes tels que: travailleur social, médecin ou psychologue afin d'alimenter la réponse ministérielle. • Convient de la procédure et du déroulement de toute initiative visant à apporter à l'attention du client les coûts excessifs en temps et en ressources humaines engendrés dans le traitement de son dossier. • Délibère et détermine un plan d'intervention pour la gestion du dossier du citoyen et le fait valider par les autorités. • Décide de l'opportunité, s'il y a lieu, de mettre un terme au traitement de plaintes. • Formule des recommandations, en dernier lieu, au comité d'audit. **Comité d'audit** • Constitué à la demande de la sous-ministre adjointe responsable de la DAQSC. • Composé de la sous-ministre adjointe responsable de la DAQSC et d'au moins deux autres administrateurs d'État au sein du Ministère. • Auditionne le directeur de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle sur l'état de situation et les recommandations du comité ponctuel. • Demande un complément d'information, si nécessaire. • Préconise, s'il y a lieu, d'autres démarches à compléter : signalement policier, l'octroi d'un mandat spécifique à la Direction des affaires juridiques, nouvelles orientations, démarches auprès du directeur des poursuites criminelles et pénales pour cas de santé mentale, démarches judiciaires auprès du Procureur général du Québec, etc. • Entérine les orientations à prendre pour les suites à donner au traitement du dossier, y compris toute fermeture de plainte effectuée auparavant, le cas échéant. • Confie à la DAQSC les orientations qu'elle peut mettre en œuvre. • Assume la mise en œuvre des orientations relevant de sa propre compétence. • Propose à la sous-ministre adjointe des démarches à favoriser en dehors du Ministère.		Ajout d'une responsabilité Précision

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 29 JANVIER 2025

TITRE : Tableau de bord en ressources humaines

DOCUMENT D'INFORMATION

1. OBJECTIF

Le présent mémoire a pour objectif d'informer les membres du Comité exécutif de la disponibilité et de l'accessibilité des indicateurs présentés au tableau de bord en ressources humaines (TBRH), produit par la Direction générale des ressources humaines (DGRH).

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Le TBRH est un outil de soutien à la gestion qui permet de suivre divers indicateurs en ressources humaines de manière à ajuster les interventions en cette matière.

À titre d'information, la DGRH avait suspendu la production de son TBRH au 30 septembre 2022, car certains indicateurs n'étaient plus disponibles ou étaient devenus désuets.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

Le plan directeur en gestion des ressources humaines du Ministère, les enjeux actuels en ressources humaines, les programmes en vigueur au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), les cibles ministérielles et gouvernementales ainsi que la disponibilité des données ont contribué à déterminer les indicateurs du TBRH.

La DGRH publiera semestriellement le TBRH dans la section intranet Espace gestionnaire. Des fiches indicateurs y seront également déposées. Elles serviront à expliquer en détail chacun des indicateurs, leur composition, certaines mises en garde, etc.

Les indicateurs concernent les domaines suivants :

- portrait des effectifs;
- soutien aux études;
- appréciation de la contribution et développement du personnel;
- portrait des départs du Ministère, des employés réguliers.

La DGRH mettra également à la disposition du sous-ministre associé et des sous-ministres adjoints les informations sectorielles.

4. IMPACTS

Le TBRH permettra aux autorités de suivre et d'évaluer diverses informations en matière de gestion des ressources humaines afin d'agir de manière proactive et d'ajuster leurs interventions au besoin. En plus d'améliorer les activités réalisées en gestion des ressources humaines, cela contribuera à atteindre certaines cibles ministérielles ou gouvernementales, notamment les cibles liées au programme d'accès à l'égalité en emploi 2023-2028, les cibles d'appréciation de la contribution que l'on retrouve dans le plan stratégique 2023-2027 du Ministère et dans le plan stratégique du SCT 2023-2027. Certains résultats sont également considérés dans le calcul de l'indice de performance du Ministère.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

s.o.

6. CONSULTATION

s.o.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Le TBRH ministériel sera déposé dans la section intranet Espace gestionnaire en février 2025. Au même moment, les tableaux de bord sectoriels seront transmis de manière personnalisée au sous-ministre associé et aux sous-ministres adjoints.

Source : Direction générale des ressources humaines

Date : 2025-01-20

Original signé

Nathalie St-Roch, directrice générale
des ressources humaines

p. j. Napperon du tableau de bord en ressources humaines au 30 septembre 2024

TABLEAU DE BORD RH (au 30 septembre 2024)

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

PORTRAIT DE L'EFFECTIF

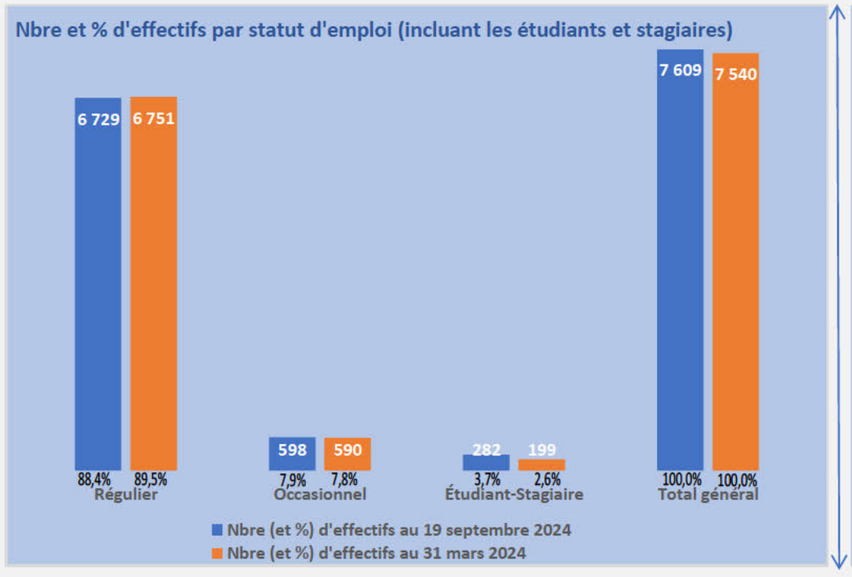
EFFECTIFS

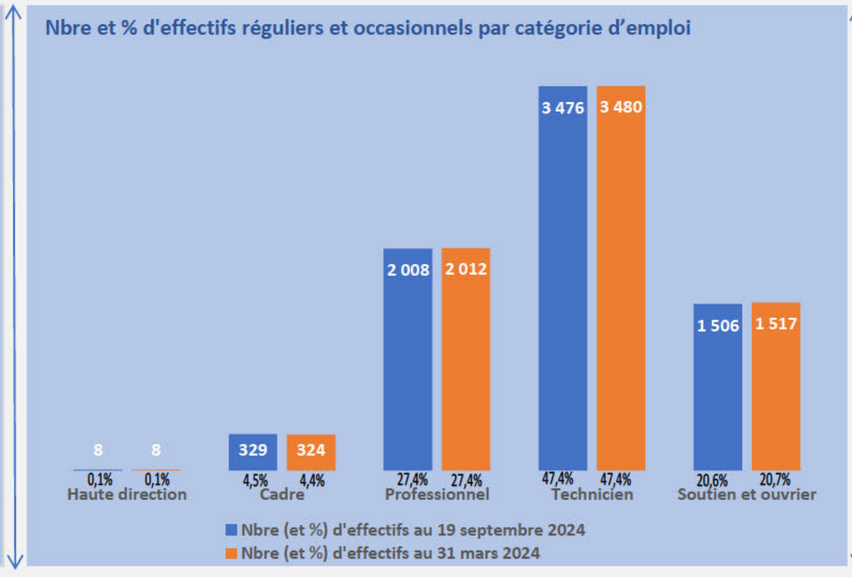
Au 19 sept 2024 (Rég et Occ)	Au 31 mars 2024 (Rég et Occ)
7 327	7 341

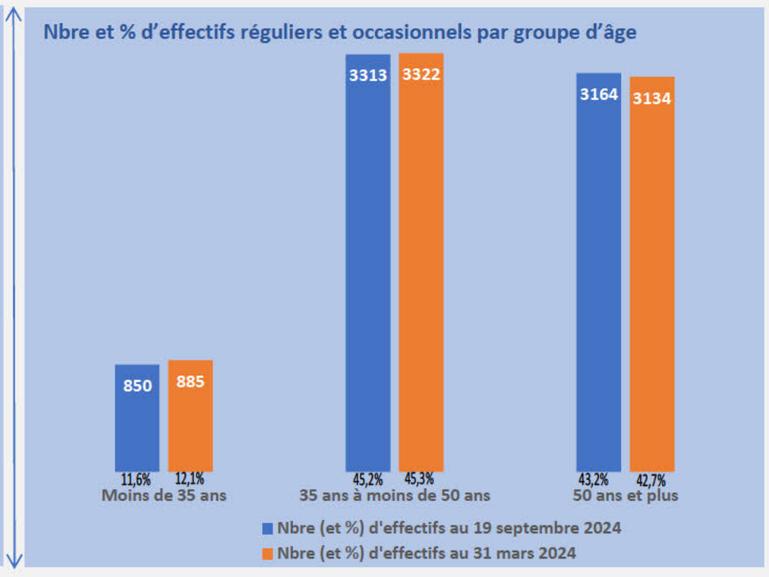
ÂGE MOYEN (EN ANNÉE)

Au 19 sept 2024 (Rég et Occ)	Au 31 mars 2024 (Rég et Occ)
47,9	47,8

	RÉGULIER ET OCCASIONNEL		PERSONNEL D'ENCADREMENT	
	Au 19 sept 2024	Cible à atteindre au 31 mars 2028	Au 19 sept 2024	Cible à atteindre au 31 mars 2028
MINORITÉS VISIBLES	19,0 %	16,6 %	6,7 %	7,1 %
MINORITÉS ETHNIQUES	4,3 %	4,0 %	1,8 %	3,0 %
PERSONNES HANDICAPÉES	2,3 %	2,4 %	0,3 %	0,5 %
PERSONNES AUTOCHTONES	0,6 %	1,0 %	0,6 %	1,2 %

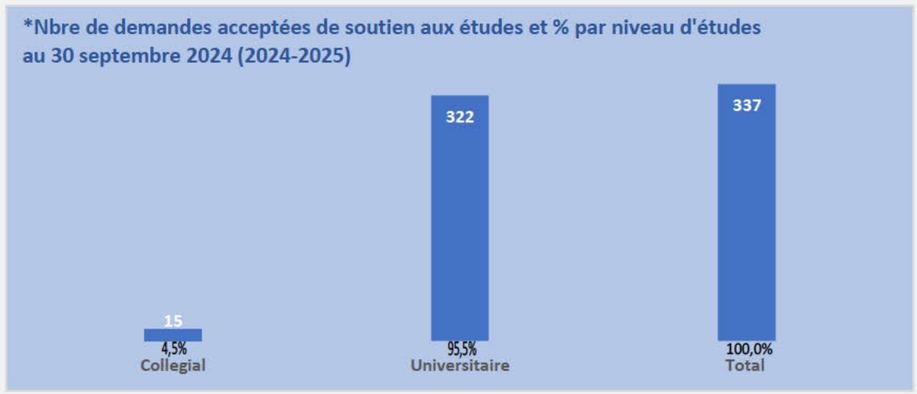






SOUTIEN AUX ÉTUDES

*Nbre de demandes acceptées de soutien aux études et % par niveau d'études au 30 septembre 2024 (2024-2025)



*La comparaison sera faite à partir de l'exercice 2025-2026

APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION ET DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL

(Régulier et occasionnel un an et plus)

ATTENTES

% Employés au 30 sept 2024	Cible SCT 2024-2025
57,5 %	80 %

PISTES DE DÉVELOPPEMENT

% Employés au 30 sept 2024
38,4 %

ÉVALUATIONS DE RENDEMENT

% Employés au 30 sept 2024	Cible SCT 2024-2025
49,4 %	80 %

INDICE D'APPRÉCIATION

Indice (/10) au 30 sept 2024	Cible (/10) MESS 2024-2025 Planification stratégique
5,2	6,8

PORTRAIT DES DÉPARTS DU MINISTÈRE DES EMPLOYÉS RÉGULIERS

TAUX DE DÉPARTS VOLONTAIRES (Démission, mutation et retraite)

1er avril au 30 sept 2024	1er avril au 30 sept 2023
5,1 %	6,8 %

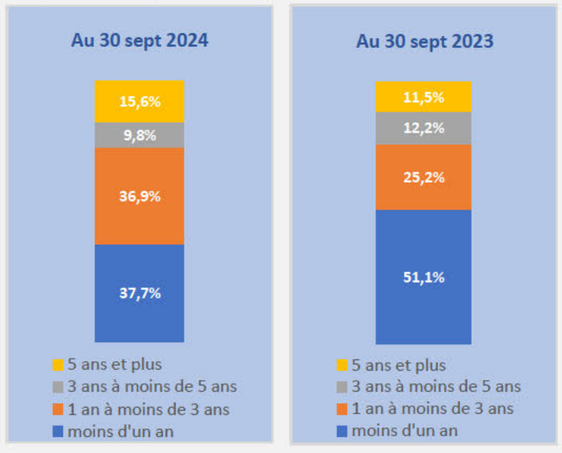
TAUX GLOBAL DE DÉPARTS (Démission, mutation, retraite, décès, destitution, fin d'emploi et révocation)

1er avril au 30 sept 2024	1er avril au 30 sept 2023
5,4 %	7,0 %

DÉMISSIONS

Au 30 sept 2024	Au 30 sept 2023
122	131

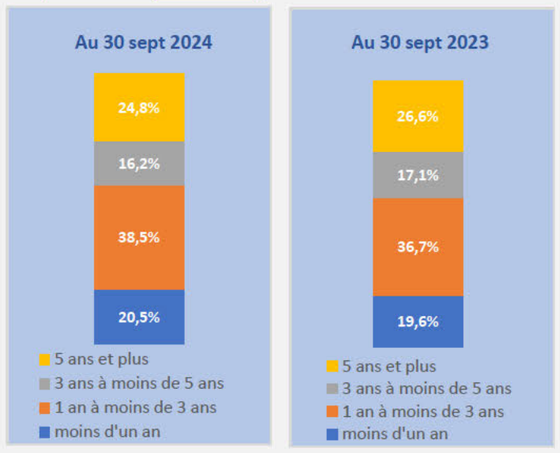
Proportion des démissions par ancienneté au Ministère



MUTATIONS

Au 30 sept 2024	Au 30 sept 2023
117	199

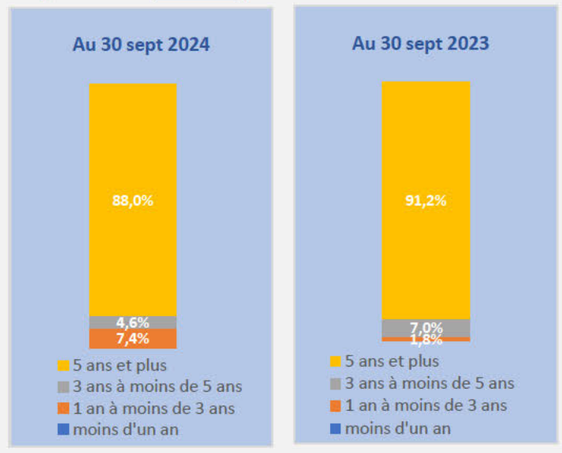
Proportion des mutations par ancienneté au Ministère



RETRAITES

Au 30 sept 2024	Au 30 sept 2023
108	114

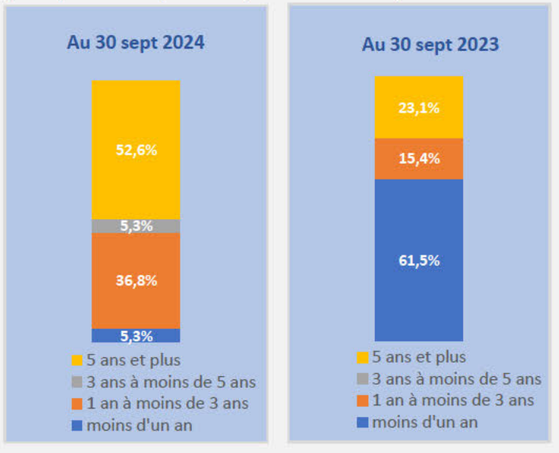
Proportion des retraites par ancienneté au Ministère



AUTRES MOTIFS

Au 30 sept 2024	Au 30 sept 2023
19	13

Proportion des autres motifs par ancienneté au Ministère (décès, destitution, fin d'emploi et révocation)



MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 29 JANVIER 2025

TITRE : Mise à jour du Registre des plans, plans d'action et stratégies engageant le ministère de l'emploi et de la Solidarité sociale

---

DOCUMENT D'INFORMATION

1. OBJECTIF

L'objectif de ce mémoire est de présenter une mise à jour du Registre des plans, plans d'action et stratégies[1] engageant le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale en date du 31 octobre 2024, lequel est joint en annexe.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

La tenue du registre découle de la volonté des membres du Comité exécutif d'obtenir une vision globale de l'ensemble des plans d'action engageant le Ministère. L'objectif est d'offrir un outil de planification permettant de suivre de plus près les périodes d'élaboration et de reddition de comptes publique ainsi que les périodes de pointe qui pourraient en découler.

Comme prévu, la Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle a consulté les membres du Comité de coordination des dossiers de gouvernance ministérielle quant à la portée, aux informations recueillies et aux modalités de mise à jour du registre. À la lumière des informations recueillies, il a été décidé de maintenir une mise à jour annuelle du registre, mais d'en décaler légèrement la production afin de disposer d'un registre davantage à jour lors de l'étude des crédits. Le registre a donc été mis à jour au 31 octobre plutôt qu'au 30 septembre.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

En date du 31 octobre 2024, le Ministère était responsable ou collaborait à 59 plans d'action, soit trois de moins qu'au 30 septembre 2023.

Ensemble des plans d'action	Nombre	Proportion
Plans d'action gouvernementaux sous la responsabilité du MESS	6	10 %
Plans d'action du MESS à portée publique (directe et indirecte)	21	36 %
Plans d'action gouvernementaux sous la responsabilité d'autres MO	32	54 %

3.1 Plans d'action sous la responsabilité du Ministère

Un peu moins de la moitié des plans d'action, soit 27, sont sous la responsabilité du Ministère, dont 6 plans d'action gouvernementaux. De ces plans, voici ceux pour lesquels des travaux d'élaboration étaient en cours au 31 octobre 2024 ou pour lesquels des travaux sont prévus d'ici le 31 mars 2025 :

Plan d'action	Responsable
Stratégie nationale pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées	SE
Plan d'action annuel des services publics d'emploi	SE
Plan annuel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion	SSG
Plan d'action ministériel en intégrité	BSM-SG
Plan d'action en matière de santé globale[2]	DGRH
Plan d'action à l'égard des personnes handicapées	SSSAP
Plan annuel de gestion des dépenses	SSG
Plans d'action annuels régionaux	SSTC
Plan d'action de la gestion des risques ministériels	DGGAP
Plan pluriannuel d'évaluation de programme	DGGAP
Plan d'action organisationnel	DGGAP

1. Dans le reste du document, seul le terme « plans d'action » sera utilisé pour alléger la lecture.
2. Sous réserve d'un changement d'appellation.

3.2 Plans d'action gouvernementaux auxquels collabore le Ministère

Le Ministère collabore à 32 plans d'action gouvernementaux sous la responsabilité d'autres MO. Le Secteur de l'emploi et le Secteur de la solidarité sociale et de l'assurance parentale sont les interlocuteurs principaux pour la majorité de ces plans.

4. IMPACTS

La mise à jour annuelle du registre permet d'avoir une vue d'ensemble des efforts consentis par le Ministère à l'élaboration et à la reddition de comptes des différentes planifications et stratégies. Elle permet également d'identifier les nouveaux plans auxquels contribue le Ministère.[3]

Comme chaque année, on peut anticiper une période de pointe en reddition de comptes lors de l'élaboration du rapport annuel de gestion (RAG). En effet, sept plans d'action font l'objet d'une reddition de comptes au RAG.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S. O.

6. CONSULTATION

Le registre a été validé par les sous-ministres adjoints et par les directeurs généraux relevant du Bureau de la sous-ministre par l'entremise du Comité de coordination des dossiers de gouvernance ministérielle.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Le registre sera mis à jour annuellement afin de conserver une vision globale de l'ensemble des plans d'action engageant le Ministère.

Source : Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle

Date : 21 janvier 2025

Original signé

Catherine Grétas
Directrice générale de la gouvernance,
de l'analyse et de la performance

p. j. : Annexe 1 : Registre des plans, plans d'action et stratégies engageant le Ministère

3. La mention « Nouveau » est ajoutée devant le nom du plan d'action au registre, le cas échéant.

31/10/2024

Registre des plans, plans d'action et stratégies engageant le Ministère

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle
DIRECTION GÉNÉRALE DE LA GOUVERNANCE, DE L'ANALYSE ET DE LA PERFORMANCE

REGISTRE DES PLANS, PLANS D'ACTION ET STRATÉGIES ENGAGEANTS LE MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE - 31 OCTOBRE 2024

No. plan	Secteur responsable	Nom du plan	Origine du mandat	Reddition de comptes externe	Élaboration du prochain plan	Progression de l'élaboration du prochain plan	Commentaires sur la reddition de comptes et l'élaboration du prochain plan
PLANS D'ACTION GOUVERNEMENTAUX SOUS LA RESPONSABILITÉ DU MESS							
1	SSSAP	Nouveau Plan d'action gouvernemental visant la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale 2024-2029	Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale	Annuelle et triennale	2027-2029	S. O.	Reddition de comptes : dernier rapport du Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale 2023-2024 à terminer et Rapport annuel 2024-2025 du nouveau plan à venir.
2	SSSAP	Plan d'action gouvernemental en action communautaire 2022-2027	Mission ministérielle	2026-2027	2025-2027	S. O.	Une reddition de comptes est prévue à la dernière année du plan.
3	SPSQRI	Plan d'action gouvernemental sur la simplification des démarches administratives à la suite d'un décès 2022-2027	CT, Budget de dépenses 2020-2021, vol.1	Printemps	S. O.	S. O.	
4	SE	Stratégie nationale pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées 2019-2024	Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale	Sur demande	2024-2025	En bonne voie	La Stratégie a été prolongée jusqu'au printemps 2025. Les travaux sont en cours pour son renouvellement. Dernière reddition de comptes réalisée le 30 juin 2024.
5	SE	Plan d'action interministériel pour les métiers dans le secteur de l'eau 2023-2024	Initiative ministérielle	Aucune	S. O.	S. O.	Certains ministères travaillent encore à répondre aux objectifs établis par le Plan.
6	SE	Opération main-d'œuvre 2022-2026	MESS et ministère du Conseil exécutif	Trimestrielle	En continu	S. O.	
PLANS D'ACTION MINISTÉRIELS À PORTÉE PUBLIQUE (directe et indirecte)							
7	DGGAP	Plan stratégique 2023-2027	Loi sur l'administration publique	RAG	Automne 2025-printemps 2027	S. O.	
8	DGGAP	Déclaration de services aux citoyennes et citoyens (DSC) 2024-	Loi sur l'administration publique	RAG	Environ aux 4 ans	S. O.	La DSC peut être mise à jour avant l'élaboration du prochain plan stratégique (PS). Il n'y a pas d'échéancier fixe déterminé par le SCT, mais il est recommandé que minimalement sa mise à jour soit en lien avec le PS en vigueur.
9	DGGAP	Plan d'action de développement durable (DD) 2023-2028	Loi sur le DD et Stratégie gouvernementale de DD 2023-2028	RAG	Aux 5 ans	S. O.	Une mise à jour du Plan d'action de développement durable 2023-2028 est en cours et doit être finalisée d'ici le 31 mars 2025. L'élaboration du prochain plan aura lieu en 2027-2028.
10	SSTC	Plan d'action ministériel pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires (OVT) 2020-2024	Loi pour assurer l'OVT et Stratégie gouvernementale OVT	RAG	S. O.	S. O.	Comme la Stratégie, le Plan d'action ministériel a été prolongé jusqu'au 31 décembre 2024. L'élaboration de la prochaine stratégie va bon train. Le secteur a été consulté à différents niveaux. La nouvelle stratégie prendra place (en principe) le 1er janvier 2025 et se terminera en 2029.
11	SE	Plan d'action annuel des services publics d'emploi 2024-2025	Loi sur le MESS et la CPMT	RAG	Annuelle (octobre à mars)	En bonne voie	
12	SSSAP	Plan d'action à l'égard des personnes handicapées 2024-2025	Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale	Annuelle (mi-mars à mi-août)	Annuelle (mi-mars à mi-août)	S.O.	Les travaux de reddition de comptes et d'élaboration du prochain plan ne sont pas débutés. La présentation du bilan et du Plan d'action se fera au CE de juin.

No. plan	Secteur responsable	Nom du plan	Origine du mandat	Reddition de comptes externe	Élaboration du prochain plan	Progression de l'élaboration du prochain plan	Commentaires sur la reddition de comptes et l'élaboration du prochain plan
13	SPSQRI	Plan de transformation numérique 2023-2027	Loi sur la gouvernance et la gestion des RI des organismes publics et des entreprises du gouvernement	Aucune	2027	S. O.	
14	SSG	Plan annuel de gestion des dépenses (PAGD) 2024-2025	Loi sur l'administration publique	RAG	Annuelle (décembre-janvier)	S. O.	Le PAGD est le volume 2 du Budget de dépenses du gouvernement déposé par le Conseil du trésor à l'Assemblée nationale.
15	SSTC	Plans d'action annuels régionaux 2024-2025	Loi sur le MESS et la CPMT	Aucune	Annuelle (hiver)	S.O.	
16	DGGAP	Plan d'action de la gestion des risques ministériels 2024-2025	Attente du SCT (Indice de performance)	Annuelle (juin-août)	Annuelle (avril-mai)	S. O.	
17	DGGAP	Plan pluriannuel d'évaluation de programme 2023-2026	Attente du SCT (Directive concernant l'évaluation de programme)	Annuelle (juin-août)	Annuelle (novembre-mars)	S. O.	
18	DGGAP	Plan d'action organisationnel 2024-2025	Mise en œuvre du PS (SCT, Guide de gestion axée sur les résultats)	Aucune	Annuelle (décembre-mars)	S. O.	
19	SSG	Plan de révision des programmes 2023-2027	Attente du SCT (Stratégie 2023-2027 en révision des programmes)	Biannuelle (septembre et mai)	S. O.	S. O.	
20	SSG	Plan annuel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion 2024-2025	Attente du SCT (Directive sur la gestion des risques de corruption et de collusion en matière de gestion contractuelle)	Annuelle (sur demande)	Automne 2024-hiver 2025	En bonne voie	Le Plan annuel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion 2025-2026 doit être approuvé au 31 mars 2025. Un plan d'action a été élaboré afin de donner suite aux recommandations du rapport d'audit.
21	DGRH	Plan opérationnel de régionalisation 2021-2028	Attente du SCT	Annuelle (septembre)	S. O.	S. O.	
22	DGAAI	Plan triennal d'audit interne 2024-2027	Attente du SCT (Directive sur l'audit interne); Politique ministérielle	Aucune	Janvier-mars 2027	S. O.	
23	BSM-SG	Plan d'action ministériel en intégrité	Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles; Attente du SCT (Directive concernant les responsables de la gestion de l'éthique et de l'intégrité); Cadre d'intégrité organisationnelle	Aucune	Automne 2024-hiver 2025	En bonne voie	Le plan d'action 2021-2024 a pris fin en août 2024. Le prochain plan (2024-2028) est en préparation et s'appuie sur la Directive du SCT et le projet de loi 53 qui entrera en vigueur en novembre 2024. Un bilan annuel interne est à venir.
24	DGRH	Nouveau Plan d'action en matière de santé globale (sous réserve d'un changement d'appellation et période du plan à déterminer)	Demande ministérielle	Aucune	Automne 2024-printemps 2026	En bonne voie	Le chantier Santé a été approuvé par le CE le 17 juillet 2024 et consiste en la réalisation d'une démarche structurante en matière de santé organisationnelle. Un plan d'action sera ensuite mis en place.
25	DGRH	Plan directeur en gestion des ressources humaines 2023-2025	Demande ministérielle	Aucune	Septembre-décembre 2025	S. O.	

No. plan	Secteur responsable	Nom du plan	Origine du mandat	Reddition de comptes externe	Élaboration du prochain plan	Progression de l'élaboration du prochain plan	Commentaires sur la reddition de comptes et l'élaboration du prochain plan
26	SE	Plan d'action issu du Rapport quinquennal (2018-2023) sur la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre 2023-2028	Rapport quinquennal 2018-2023 sur la « Loi sur les compétences »	Semestrielle	Aux 5 ans	S. O.	Élaboration du prochain plan en 2028-2029. Dernier suivi semestriel prévu en juin 2027 à la CPMT.
27	SE	Stratégie ministérielle et Plan d'action pour favoriser la participation des membres des Premières Nations et des Inuit au marché du travail 2025-2029	Initiative ministérielle	À déterminer	2024-2025	En bonne voie	L'ancien plan d'action de la Stratégie 2017-2022 a été mis en œuvre en 2018 et prolongé jusqu'en 2024. La nouvelle stratégie ministérielle et son plan d'action ne sont pas encore terminés.
PLANS D'ACTION GOUVERNEMENTAUX SOUS LA RESPONSABILITÉ D'AUTRES MINISTÈRES OU ORGANISMES AUXQUELS LE MESS COLLABORE							
28	SE	Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2022-2027	Secrétariat à la condition féminine	À déterminer	À déterminer	S. O.	
29	SE	Programme d'accès à l'égalité des femmes dans l'industrie de la construction 2015-2024	Commission de la construction du Québec	Annuelle (printemps-été)	À déterminer	S. O.	
30	SE	Planification pluriannuelle relative à l'Entente concernant les interventions des SPE offertes aux personnes sous la responsabilité des services correctionnels du MSP 2018-2022	MESS et ministère de la Sécurité publique	Aucune	À déterminer	S. O.	Les travaux de renouvellement de l'Entente interministérielle suivent leur cours et le prochain plan sera ensuite élaboré. Dans l'intervalle, les engagements ministériels sont maintenus.
31	SE	Plan pour une économie verte (PEV) 2030 et son plan de mise en œuvre (PMO) 2024-2029	Ministre de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs	À déterminer	Annuelle	S. O.	Le PEV 2030 s'actualise par le PMO qui lui est révisé annuellement (PMO 2021-2026, PMO 2022-2027, PMO 2023-2028, PMO 2024-2029).
32	SE	Stratégie québécoise de l'aérospatiale 2016-2026	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie	À déterminer	S. O.	S. O.	
33	SE	Stratégie de développement de l'industrie québécoise des produits forestiers et Stratégie d'aménagement durable des forêts 2018-2023	Ministère des Ressources naturelles et des Forêts	À déterminer	À déterminer	S. O.	En attente de la prochaine stratégie. Dernière reddition de comptes réalisée en juin 2023.
34	SE	Vision « Avantage Saint-Laurent » 2021-2030	Ministère des Transports et de la Mobilité durable	À déterminer	À déterminer	S. O.	
35	SE	Plan d'action jeunesse 2021-2024	Secrétariat à la jeunesse	Annuelle	En cours	S. O.	Le prochain Plan d'action est en cours d'élaboration. Le MESS a identifié des mesures transmises au Secrétariat à la jeunesse.
36	SE	Le racisme au Québec : tolérance zéro, Rapport du Groupe d'action contre le racisme (décembre 2020)	Ministère du Conseil exécutif	À déterminer	S. O.	S. O.	Ce comité n'est pas très actif et nous recevons très peu d'information de leur part. Il demeure que tous les mois de février, la responsable nous interpelle en prévision de l'exercice de l'étude des crédits.
37	SE	Plan d'action interministériel en reconnaissance des compétences des personnes immigrantes 2021-2023	Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration	Automne	À déterminer	S. O.	
38	SE	Plan d'action gouvernemental pour le mieux-être social et culturel des Premières Nations et des Inuit 2022-2027	Secrétariat aux relations avec les Premières Nations et les Inuit	À déterminer	S. O.	S. O.	
39	SE	Plan québécois pour la valorisation des minéraux critiques et stratégiques 2023-2025	Ministère des Ressources naturelles et des Forêts	À déterminer	S. O.	S. O.	

No. plan	Secteur responsable	Nom du plan	Origine du mandat	Reddition de comptes externe	Élaboration du prochain plan	Progression de l'élaboration du prochain plan	Commentaires sur la reddition de comptes et l'élaboration du prochain plan
40	SE	Stratégie québécoise sur la recharge de véhicules électriques 2023-2030	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs	À déterminer	S. O.	S. O.	
41	SE	Stratégie pour les caribous forestiers et montagnards de la Gaspésie	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP)	À déterminer	S. O.	S. O.	L'annonce de la Stratégie est retardée. Les consultations ont été reportées étant donné les feux de forêt au printemps 2023 et au printemps 2024. Mesures de mitigation à mettre en place par le MESS à la suite à l'annonce de la Stratégie par le MELCCFP.
42	SE; SSTC	Stratégie québécoise de développement de l'aluminium 2021-2024	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie	À déterminer	Aux 4 ans	S. O.	
43	SE; SSTC	Plan d'action nordique 2023-2028	Société du Plan Nord	Sur demande	S. O.	S. O.	Dernières redditions de comptes réalisées en avril 2022 et en novembre 2024.
44	SE; SSSAP	Plan d'action Un Québec pour tous les âges dans le cadre de la Politique Vieillir et vivre ensemble 2024 2029	Ministère de la Santé et des Services sociaux - Secrétariat aux Aînés	Juillet	S. O.	S. O.	
45	SE; SSSAP	Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2020-2025	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie	Sur demande	S. O.	S. O.	Dernière reddition de comptes réalisée à l'automne 2023.
46	SSSAP	Plan d'action interministériel en dépendance 2018-2028	Ministère de la Santé et des Services sociaux	Annuelle (été)	S. O.	S. O.	
47	SSSAP	Plan d'action interministériel en matière d'exploitation sexuelle des mineurs 2021-2026	Ministère de la Sécurité publique	À déterminer	S. O.	S. O.	
48	SSSAP	S'engager pour nos enfants - Recommandations de la Commission spéciale Laurent sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse 2021-2027	Ministère de la Santé et des Services sociaux	À déterminer	S. O.	S. O.	
49	SSSAP; SE	Plan d'action interministériel en santé mentale 2022-2026	Ministère de la Santé et des Services sociaux	À déterminer	S. O.	S. O.	
50	SSSAP; SE	Politique bioalimentaire 2018-2025 et son Plan d'action gouvernemental 2018-2023	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	Annuelle	Aux 5 ans	S. O.	
51	SSSAP; SE; SRE	Plan d'action interministériel de la Politique gouvernementale de prévention en santé 2022-2025	Ministère de la Santé et des Services sociaux	À déterminer	À déterminer	S. O.	
52	SSSAP; SRE; SE	Plan d'action gouvernemental de lutte contre l'homophobie et la transphobie 2023-2028	Ministère de la Justice	Annuelle (été-automne)	Aux 5 ans	S. O.	
53	SSSAP; SSTC; SE	Plan d'action interministériel en itinérance 2021-2026	Ministère de la Santé et des Services sociaux	À déterminer	S. O.	S. O.	
54	SE	Nouvelle Stratégie québécoise en habitation: Bâtir ensemble pour mieux se loger	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation	À déterminer	S. O.	S. O.	La Stratégie a été lancée en 2024. La période n'est pas mentionnée, bien que la Stratégie prévoit un engagement de construire 23 000 logements abordables d'ici 2029.
55	SPSQRI; SSSAP	Programme de simplification des démarches d'accès aux programmes, mesures et services pour les personnes handicapées et leur famille	Office des personnes handicapées du Québec	Annuelle	S. O.	S. O.	

No. plan	Secteur responsable	Nom du plan	Origine du mandat	Reddition de comptes externe	Élaboration du prochain plan	Progression de l'élaboration du prochain plan	Commentaires sur la reddition de comptes et l'élaboration du prochain plan
56	SPSQRI	Plan d'action gouvernemental pour les personnes proches aidantes 2021-2026	Ministère de la Santé et des Services sociaux	Annuelle (janvier)	Aux 5 ans	S. O.	
57	SPSQRI; SE; SRE	Plan d'action gouvernemental en matière d'allègement réglementaire et administratif 2020-2025	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie	RAG	S. O.	S. O.	
58	SPSQRI	Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2023-2027	Ministère de la Cybersécurité et du Numérique	Annuelle (printemps)	S. O.	S. O.	
59	DGGAP	Plan de mise en œuvre 2025-2028 de la Feuille de route gouvernementale en économie circulaire (FREC) 2024-2028	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs	Annuelle	Annuelle	S. O.	Ce plan permet de mettre en œuvre des actions répondant aux mesures de la FREC. Il sera actualisé annuellement.

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 29 JANVIER 2025

TITRE : Bulletin du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2023-2024 – Indice de performance de l'administration publique

---

DOCUMENT D'INFORMATION

1. OBJECTIF

Ce mémoire présente les résultats 2023-2024 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) relatifs à l'Indice de performance de l'administration publique (IP).

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Le 26 novembre 2024, M. Patrick Dubé, secrétaire du Conseil du trésor, a transmis au MESS les résultats 2023-2024 de l'IP pour validation. Le bulletin transmis par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) se trouve à l'annexe 1.

La validation des résultats par les secteurs responsables des indicateurs composant l'IP a permis de confirmer qu'ils sont conformes aux résultats obtenus. L'annexe 2 présente les résultats 2023-2024 détaillés et commentés.

Les résultats de l'IP sont diffusés annuellement dans le Tableau de bord de la performance de l'administration publique, ainsi que dans le Rapport annuel de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale concernant l'application de la Loi sur l'administration publique (RALAP), lequel devrait être déposé à l'Assemblée nationale en février 2025.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

S. O.

4. IMPACTS

Analyse des résultats – note globale (en baisse et sous la moyenne des ministères)

L'IP est découpé en trois volets qui sont composés de onze indicateurs et d'une vingtaine de sous indicateurs. Une pondération distincte est associée à chaque composante de l'IP.

La note globale 2023-2024 du MESS est de 78 %, en baisse par rapport à 2022-2023. Cette note est jugée bonne selon l'échelle d'appréciation du SCT, mais elle se situe sous la moyenne des ministères (85 %). En 2022-2023, la note globale du MESS était de 87 %, au-dessus de la moyenne des ministères (81 %)[1].

Analyse des résultats – Volets I et II (en baisse et sous la moyenne des ministères)

Les notes obtenues en 2023-2024 par le MESS pour le Volet I – Efficacité de l'État et le Volet II – Gestion des ressources de l'État sont en baisse par rapport à 2022-2023. Elles sont aussi sous la moyenne des ministères. En 2022-2023, les notes obtenues par le MESS le plaçaient au-dessus de la moyenne des ministères pour ces deux volets.

La note 2023-2024 du MESS pour le Volet I est de 77 %. Ce résultat est jugé bon selon l'échelle d'appréciation du SCT. La moyenne des ministères est de 83 %.

La note 2023-2024 du MESS pour le Volet II est de 70 %. Ce résultat est jugé à améliorer selon le SCT.

[1] Tous les résultats relatifs à la moyenne des ministères sont préliminaires et sujets à changement suivant les travaux de validation des résultats au sein des ministères.

Ces résultats en baisse sont en grande partie attribuables aux résultats obtenus pour les deux sous-indicateurs qui ont le plus de poids dans le calcul de la note globale (pondération la plus importante) :

- **Volet I :** Le sous-indicateur 1.1 *Proportion des résultats obtenus en planification stratégique* compte, à lui seul, pour 40 % de la note globale de l'IP. Le résultat 2023-2024 est de 72 %, sous la moyenne des ministères (81 %). Le résultat du MESS est en baisse par rapport à l'année 2022-2023 (83 %).
- Le Ministère a atteint 13 cibles annuelles sur 18.
- **Volet II :** Le sous-indicateur 4.1 *Taux de respect des niveaux d'heures rémunérées* est le deuxième élément mesuré ayant le plus de poids. Il compte pour 7,5 % de la note globale. Étant donné que le taux d'écart entre le niveau d'effectif autorisé par le Conseil du trésor et la consommation réelle d'heures rémunérées excède de plus de 3,5 % le niveau d'effectif autorisé, le résultat 2023-2024 est de 0 %, sous la moyenne des ministères (71 %). Le résultat du MESS est en baisse par rapport à l'année 2022-2023 (75 %).
- Le dépassement du niveau d'heures rémunérées s'explique entre autres par la hausse du nombre de demandes au Directeur de l'état civil et la hausse des demandes d'aide financière de dernier recours, notamment provenant des demandeurs d'asile.

Analyse des résultats – Volet III (en hausse et au-dessus de la moyenne des ministères)

La note 2023-2024 du MESS pour le Volet III – Gestion axée sur les résultats et révision des programmes est de 99 %, en hausse par rapport à 2022-2023 et au-dessus de la moyenne des ministères (93 %). Ce résultat est jugé excellent selon le SCT. En 2022-2023, le résultat du MESS (96 %) le plaçait également au-dessus de la moyenne des ministères (93 %).

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S. O.

6. CONSULTATION

La Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle a demandé aux secteurs responsables des indicateurs composant l'IP de valider les résultats transmis par le SCT.

La Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance, la Direction générale des ressources humaines, la Direction générale de l'audit interne et des enquêtes administratives, le Secteur des services à la gestion et le Secteur des partenariats de Services Québec et des ressources informationnelles ont été consultés.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

La Direction générale des communications élaborera des lignes de presse en vue de la publication des résultats de l'IP au mois de février 2025.

Source : Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle (DGGAP)

Date : 21 janvier 2025

Original signé

Catherine Grétas
Directrice générale de la gouvernance,
de l'analyse et de la performance

p. j. : Annexe 1 – Bulletin 2023-2024 transmis par le SCT
Annexe 2 – Résultats 2023-2024 détaillés et commentés

Résultats du MESS	2022-2023	2023-2024	Moyenne 2023-2024
Note globale	87 %	78 %	85 %
Volet I - Efficacité de l'État	85 %	77 %	84 %
Taux de réalisation des engagements envers la population	85 %	75 %	82 %
Proportion des résultats obtenus en planification stratégique	83 %	72 %	81 %
Taux d'atteinte proportionnel des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens*	97 %	99 %	95 %
Taux de qualité des engagements envers la population	90 %	90 %	94 %
Taux de qualité du plan stratégique	87 %	87 %	93 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	100 %	100 %	100 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	86 %	70 %	84 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	88 %	89 %	84 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	79 %	75 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	82 %	83 %	80 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	100 %	100 %	79 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	89 %	90 %	84 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	61 %	77 %	75 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel**	100 %	S. O.	S. O.
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	100 %	93 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	94 %	98 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	79 %	22 %	77 %
Taux de respect des niveaux d'heures rémunérées	75 %	0 %	71 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	92 %	87 %	97 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	86 %	78 %	89 %
Taux de qualité en gestion contractuelle	95 %	99 %	94 %
Résultat du portrait personnalisé des activités contractuelles	95 %	99 %	94 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	86 %	89 %	85 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec**	77 %	S. O.	S. O.
Sécurité de l'information**	93 %	S. O.	S. O.
Transformation numérique	86 %	89 %	85 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	96 %	99 %	94 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	98 %
Taux de respect des échéances reliées aux décisions du Conseil du trésor en matière d'évaluation de programme	S. O.	S. O.	91 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	S. O.	S. O.
Taux d'élaboration d'un plan d'action	100 %	100 %	98 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	95 %	100 %	96 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	91 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne**	75 %	S. O.	S. O.
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %	91 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	100 %
Taux de mise en œuvre de la gestion intégrée des risques	86 %	100 %	92 %
Taux de qualité des mesures de révision des programmes réalisées	100 %	97 %	93 %

* Le résultat pour l'exercice 2022-2023 a été ajusté pour tenir compte de la nouvelle méthode de calcul.

** Ces indicateurs ont été retirés du calcul pour l'exercice 2023-2024.

Légende	Faible (59 % et -)	À améliorer (60 % à 74 %)	Bon (75 % à 89 %)	Excellent (90 % à 100 %)

Annexe 2 : Indice de performance de l'administration publique – Bulletin commenté 2023-2024/Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Échelle d'appréciation du SCT	
Faible	59 % et moins
À améliorer	60 % à 74 %
Bon	75 % à 89 %
Excellent	90 % et plus

Indicateurs	Résultats 2022-2023[1]	Résultats 2023-2024[2]	Moyenne ministères	Commentaires et justifications pertinentes *De manière générale, des explications sont apportées si le résultat 2023-2024 présente une baisse de cinq points de % ou plus par rapport à 2022-2023 ou s'il se situe sous la moyenne des ministères dans la même proportion.* *Des explications sur la méthode de calcul du résultat sont aussi présentées afin de faciliter la compréhension de certains indicateurs.*
Note globale	*87 %*	78 %	85 %	**Résultats 2022-2023** : Le SCT a ajusté le résultat de 86 % à 87 % pour tenir compte de la nouvelle méthode de calcul appliquée de manière rétroactive à l'indicateur 1.2.
Volet I - Efficacité de l'État	*85 %*	*77 %*	83 %	**Résultats 2022-2023** : Le SCT a ajusté le résultat de 83 % à 85 % pour tenir compte de la nouvelle méthode de calcul appliquée de manière rétroactive à l'indicateur 1.2. **Résultats 2023-2024** : Idem. Le résultat préliminaire estimé à 74 % a été ajusté en conséquence.
1. Taux de réalisation des engagements envers la population	*85 %*	*75 %*	82 %	**Résultats 2022-2023** : Le SCT a ajusté le résultat de 82 % à 85 % pour tenir compte de la nouvelle méthode de calcul appliquée de manière rétroactive à l'indicateur 1.2. **Résultats 2023-2024** : Idem. Le résultat préliminaire estimé à 72 % a été ajusté en conséquence.
1.1 Proportion des résultats obtenus en planification stratégique (PS)	83 %	*72 %*	81 %	Le résultat officiel est de 72 %. Le Ministère a atteint 13 cibles annuelles sur 18. Le résultat avait été estimé à 71 %, soit l'atteinte de 12 cibles annuelles sur 17. Le SCT considère que le fait d'avoir réussi à établir une mesure de départ pour l'indicateur 3 du PS constitue une cible atteinte au sens du sous-indicateur 1.1 de l'Indice de performance. Toutefois, l'établissement d'une mesure de départ n'est pas considéré comme une cible annuelle au sens de l'indicateur 2.1 ci-dessous.
1.2 Taux d'atteinte proportionnel des engagements de la Déclaration de services aux citoyens (DSC)	*97 %*	*99 %*	95 %	**Résultats 2022-2023** : Le SCT a ajusté le résultat de 75 % à 97 % pour tenir compte de la nouvelle méthode de calcul appliquée de manière rétroactive à l'indicateur 1.2. **Résultats 2023-2024** : Le résultat estimé à 83 % a été ajusté pour tenir compte de la nouvelle méthode de calcul. Celle-ci reconnaît désormais la proportion de l'atteinte de la cible prévue. Le Ministère a atteint la cible pour dix de ses douze engagements de normes de services. Des points sont aussi attribués pour les deux cibles non atteintes.
2. Taux de qualité des engagements envers la population	90 %	90 %	94 %	
2.1 Taux de qualité du plan stratégique (PS)	87 %	87 %	93 %	Le Ministère est pénalisé puisque deux indicateurs ne comportent pas de cibles annuelles pour l'année 2023-2024. La présence de quatre indicateurs d'activités le pénalise aussi. Si le SCT ne modifie pas la méthodologie de calcul, le résultat devrait demeurer stable jusqu'à la publication du prochain PS.
2.2 Taux de qualité de la Déclaration de services aux citoyens (DSC)	100 %	100 %	100 %	Si le SCT ne modifie pas la méthodologie de calcul, le résultat devrait demeurer stable jusqu'à la publication de la prochaine DSC.
Volet II – Gestion des ressources de l'État	86 %	70 %	84 %	
3. Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	88 %[3]	89 %	84 %	
3.1 Taux d'assiduité ajusté du personnel (source de données : SCT)	79 %	*75 %*	87 %	Le résultat officiel est de 75 %. Le résultat préliminaire avait été estimé à 74 %. Cet indicateur mesure le taux d'absentéisme en assurance traitement. Le taux d'assiduité ajusté du personnel est affecté à la baisse lorsque le taux d'absentéisme en assurance traitement est élevé. Le Ministère ne connaît pas les causes pour lesquelles son taux d'absentéisme en assurance traitement est plus élevé que la moyenne des ministères. Il suit cependant cette situation de près et met en place des actions afin de réduire son taux d'absentéisme.
3.2 Taux de rétention ajusté du personnel (source de données : SCT)	82 %	83 %	80 %	
3.3 Proportion de la masse salariale investie en formation (source de données : SCT)	100 %	100 %	79 %	
3.4 Taux d'employés ayant reçu des attentes	89 %	90 %	84 %	

1. Les résultats en italique ont été ajustés par le SCT de manière rétroactive pour tenir compte de la nouvelle méthode de calcul associée au sous-indicateur 1.2.
2. Les résultats en italique diffèrent des résultats préliminaires et estimés qui ont été présentés dans le cadre des suivis trimestriels réalisés plus tôt cette année.
3. Le résultat est relatif au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Source : Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle/Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance – (6 janvier 2025)

Indicateurs	Résultats 2022-2023[1]	Résultats 2023-2024[2]	Moyenne ministères	Commentaires et justifications pertinentes *De manière générale, des explications sont apportées si le résultat 2023-2024 présente une baisse de cinq points de % ou plus par rapport à 2022-2023 ou s'il se situe sous la moyenne des ministères dans la même proportion.* *Des explications sur la méthode de calcul du résultat sont aussi présentées afin de faciliter la compréhension de certains indicateurs.*
3.5 Taux d'employés dont la performance a été évaluée	61 %	77 %	75 %	
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	Retiré		
3.6 Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier (source de données : SCT)	100 %	100 %	93 %	
3.7 Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel (source de données : SCT)	94 %	*98 %*	90 %	Le résultat officiel est de 98 %. Le résultat préliminaire avait été estimé à 99 %.
4. Taux de qualité de la gestion des ressources financières	**79 %[3]**	***22 %***	**77 %**	**Le résultat officiel est de 22 %. Il avait été estimé à 23 %. Le changement est dû à l'ajustement du résultat relatif à l'indicateur 4.2.**
4.1 Taux de respect des niveaux d'heures rémunérées	75 %	0 %	71 %	Les données utilisées pour le calcul de cet indicateur sont celles du Ministère et des fonds spéciaux dont le personnel est assujetti à la Loi sur la fonction publique. Pour déterminer le taux de respect des niveaux d'heures rémunérées, la première étape est de calculer le taux d'écart entre la consommation réelle et le niveau d'effectifs autorisé par le Conseil du trésor. Un pointage est ensuite accordé à chaque ministère en fonction du taux d'écart obtenu. Si le taux d'écart est supérieur à 3,5 %, la note est de 0 %. Le dépassement du niveau d'heures rémunérées s'explique entre autres par la hausse du nombre de demandes au Directeur de l'état civil et la hausse des demandes d'aide financière de dernier recours, notamment provenant des demandeurs d'asile.
4.2 Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	92 %	*87 %*	97 %	Le résultat officiel est de 87 %. Il avait été estimé à 90 %. Tous les suivis budgétaires ont été transmis dans les délais prescrits par le SCT, sauf celui du 30 septembre 2023 qui aurait dû l'être au plus tard le 25 octobre 2023. Il a été transmis le 26 octobre 2023.
5. Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures (PQI)	**86 %**	**78 %**	**89 %**	La période de référence pour le calcul de cet indicateur correspond à la dernière année financière du gouvernement complétée et dont les données sont publiées au moment de produire les résultats de l'indice de performance. Ainsi, aux bulletins 2023-2024 des ministères, les résultats sont arrimés aux taux de réalisation des investissements prévus pour la période de référence 2022-2023 publiée au PQI 2024-2034. L'écart entre le montant prévu en 2022-2023 pour le Fonds des technologies de l'information du MESS (21 011,3 k$) et le montant réalisé en 2022-2023 pour ce fonds (17 158,2 k$) est principalement dû à: • l'ajustement du budget de la phase d'exécution à la fin de la planification du projet Assise numérique commune des registres de l'État – volet infrastructures et produit minimum viable (ANCRÉ-PMV); • la mise en œuvre d'une solution de repli afin de respecter l'échéancier légal du projet Programme de revenu de base (PRB). Le budget global et la planification du projet ont été revus.
6. Taux de qualité en gestion contractuelle (source de données : SCT)	**95 %**	**99 %**	**93 %**	Le SCT a bonifié cet indicateur afin de mettre l'accent sur les éléments fondamentaux de la Loi sur les contrats des organismes publics, dont l'imputabilité des dirigeants et l'arrimage avec le nouveau portrait personnalisé des activités contractuelles. L'indicateur évalue le respect de certaines obligations du cadre normatif et de reddition de comptes ainsi que la conformité et l'exactitude de la publication dans le système électronique d'appel d'offres (SEAO) et des documents d'appel d'offres.
6.1 Résultat du portrait personnalisé des activités contractuelles	95 %	99 %	93 %	
7. Transformation numérique	**86 %**	**89 %**	**85 %**	**Les sous-indicateurs 7.1 et 7.2 ont été retirés. Le sous-indicateur 7.3 est devenu l'indicateur 7.**
7.1 Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	77 %	Retiré		
7.2 Sécurité de l'information	93 %	Retiré		
7.3 Transformation numérique	86 %	Voir indicateur 7		
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	**96 %**	***99 %***	**93 %**	**Le résultat officiel du volet III est de 99 %. Il avait été estimé à 95 %. Le changement est dû aux modifications apportées par le SCT aux indicateurs relatifs à l'évaluation de programme et à l'audit interne.**
8. Taux de qualité en évaluation de programme	**100 %**	**100 %**	**93 %**	
8.1 Taux de respect des échéances reliées aux décisions du Conseil du trésor en matière d'évaluation de programme	s. o.	s. o.	91 %	Le résultat est jugé sans objet par le SCT, car aucune évaluation n'était visée par une décision du Conseil du trésor.

1. Les résultats en italique ont été ajustés par le SCT de manière rétroactive pour tenir compte de la nouvelle méthode de calcul associée au sous-indicateur 1.2.
2. Les résultats en italique diffèrent des résultats préliminaires et estimés qui ont été présentés dans le cadre des suivis trimestriels réalisés plus tôt cette année.
3. Le résultat est relatif au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Source : Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle/Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance – (6 janvier 2025)

Indicateurs		Résultats 2022-2023[1]	Résultats 2023-2024[2]	Moyenne ministères	Commentaires et justifications pertinentes *De manière générale, des explications sont apportées si le résultat 2023-2024 présente une baisse de cinq points de % ou plus par rapport à 2022-2023 ou s'il se situe sous la moyenne des ministères dans la même proportion.* *Des explications sur la méthode de calcul du résultat sont aussi présentées afin de faciliter la compréhension de certains indicateurs.*
8.2	Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	*s. o.*	s. o.	Le résultat préliminaire estimé à 100 % est jugé sans objet par le SCT. La Directive sur l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes a été mise à jour en juillet 2023. La date d'échéance de transmission du plan pluriannuel d'évaluation (PPE) a été modifiée du 31 octobre de chaque année au 30 juin. Par conséquent, comme les ministères n'avaient pas à déposer de PPE pour l'année 2023-2024, l'indicateur 8.2 ne sera pas pris en compte pour le calcul de cette période.
8.3	Taux d'élaboration d'un plan d'action	100 %	100 %	94 %	
8.4	Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	96 %	
9.	**Taux de qualité en audit interne**	**95 %**	***100 %***	**96 %**	Le résultat officiel est de 100 %. Il avait été estimé à 93 %. Le changement est dû au retrait du sous-indicateur *: taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne*.
9.1	Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	91 %	
	Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	75 %	Retiré		
9.2	Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	100 %	100 %	
9.3	Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %	91 %	
9.4	Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	100 %	
10.	**Taux de mise en œuvre de la gestion intégrée des risques**	**86 %[3]**	**100 %**	**92 %**	
11.	**Taux de qualité des mesures de révision des programmes réalisées**	**100 %[3]**	**97 %**	**93 %**	Les sous-indicateurs 11.1 et 11.2 ont été remplacés par un indicateur composite visant la qualité des mesures de révision de programmes réalisées. Les trois dimensions couvertes sont les suivantes : 1. Atteinte de la cible et respect des principes directeurs et des orientations en révision des programmes. 2. Présence de mesures générant des bénéfices non financiers. 3. Durabilité des changements apportés par les mesures de révision réalisées, déterminée par la récurrence des bénéfices financiers.
11.1	Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	Non mesuré	Retiré		
11.2	Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %[3]	Retiré		

1. Les résultats en italique ont été ajustés par le SCT de manière rétroactive pour tenir compte de la nouvelle méthode de calcul associée au sous-indicateur 1.2.
2. Les résultats en italique diffèrent des résultats préliminaires et estimés qui ont été présentés dans le cadre des suivis trimestriels réalisés plus tôt cette année.
3. Le résultat est relatif au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Source : Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle/Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance – (6 janvier 2025)

« 7. Point 1.2, 1.3, 3.1, 4.1, 5.1 et 5.3 du 26 février 2025 ; »

Articles appliqués : art. 14, 29, 37

Version du 29 janvier 2025

Comité exécutif

Registre des décisions

Séance	Sujet	Responsable	Décision / Suivi attendu	Échéance	Commentaires
29 janvier 2025	Évaluation des effets sur le faible revenu de quatre mesures structurantes de nature financière du Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale 2017-2023	Catherine Grétas	[redacted]		
29 janvier 2025	Suivi du rapport d'évaluation des effets sur le faible revenu de quatre mesures structurantes de nature financière du Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale 2017-2023	Guylaine Marcoux			
29 janvier 2025	Rapport du deuxième sondage auprès des prestataires du Programme de solidarité sociale	Catherine Grétas			

	qui répondent aux critères d'admissibilité du futur Programme de revenu de base		[redacted]		
29 janvier 2025	Suivi du rapport du deuxième sondage auprès des prestataires du Programme de solidarité sociale qui répondent aux critères d'admissibilité du futur programme de revenu de base	Guylaine Marcoux			
29 janvier 2025	Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »	Sophie Boisvert			

			[redacted]		
29 janvier 2025	Charte d’engagement Équité, diversité et inclusion	Nathalie St-Roch			

Comité exécutif

Registre des suivis

Séance	Sujet	Suivi attendu	Responsable	Échéance	Commentaires	Réalisé
17 janvier 2024	Prix Misons sur l'excellence – Édition 2024	[redacted]	Nathalie St-Roch	Hiver 2025	Au CE du 29 janvier, les membres autorisent le report d'échéance en mai 2025 afin de permettre à la DGRH de revoir en profondeur, l'ensemble des prix.	
28 février 2024	Présentation du rapport « Documentation des enjeux à l'accès à l'aide financière de dernier recours, au Programme objectif emploi et à certaines mesures fiscales chez les personnes en situation d'itinérance, et pistes de solution »		Catherine Grétas, coll. Isabelle Bemeur Francis Gauthier Guylaine Marcoux Catherine Grétas	Hiver 2025 Hiver 2025	MAJ : CE du 11 septembre : les rencontres planifiées ont été annulées et reportées après l'adoption du PL 71.	
19 juin 2024	Comité de gestion élargi		Tous	Mars 2025		
31 juillet 2024	Réinvestissement de l'évaluation de la stratégie d'intégration professionnelle des Premières Nations et des Inuit		Catherine Grétas, coll. Francis Gauthier	2025		

Version du 15 janvier 2025

Séance	Sujet	Suivi attendu	Responsable	Échéance	Commentaires	Réalisé
		[redacted]	Francis Gauthier	2025		
6 novembre 2024	Mise à jour du Plan d'action de développement durable		Catherine Grétas	Février 2025		
6 novembre 2024	Projet pilote de demi-journée sans réunion planifiée		Nathalie St-Roch	Automne 2025		
15 janvier 2025	Rapport trimestriel des plaintes		Sophie Boisvert	Printemps 2025		
29 janvier 2025						

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 26 FÉVRIER 2025

TITRE : Mise à jour de la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

---

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

La dernière Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient a été émise le 16 février 2015. Dans les dernières années, le Ministère a implanté un outil spécialisé en calcul de coût de revient, entraînant ainsi une révision des façons de faire. Par conséquent, il est devenu nécessaire pour le Ministère d'actualiser sa politique en obtenant l'approbation du Comité exécutif.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

La Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient a pour objectif d'uniformiser et d'encadrer les pratiques en matière de coût de revient et de recensement des efforts afin d'assurer la comparabilité des résultats dans le temps et entre les secteurs. Elle permet aussi de produire des données de gestion avec un degré élevé de précision et de fiabilité qui considère la nature évolutive des services rendus par le Ministère dans le temps. De plus, elle guide le processus de recensement des efforts et établit des règles de gestion du coût de revient afin d'assurer la pérennité du coût de revient au Ministère et de favoriser la saine gestion de ses fonds.

Depuis la dernière mise à jour de la politique en 2015, la modélisation du coût de revient a connu une refonte et fait face à de nombreux défis avec l'ajout de nombreux services rendus par le Ministère. L'implantation d'un outil de calcul spécialisé en 2019 a apporté de nouvelles possibilités aux façons de faire dans le modèle de coût de revient en vigueur, mais également l'arrivée des Publications du Québec, des bibliothèques gouvernementales, des services de l'exposition audiovisuelle et de biens d'autres services.

3. SOLUTION ENVISAGÉE

Mettre à jour la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient.

4. IMPACTS

La modélisation du coût de revient a connu une refonte complète en 2019 et s'est adaptée aux nouvelles possibilités offertes à la suite de l'acquisition d'un outil de calcul spécialisé. L'adoption de la Loi 37 a également amené de nouvelles responsabilités au Ministère pour la plupart composées de leurs propres listes de services à mesurer, mais aussi, à tarifer. De plus, de nouvelles ententes de service ont été conclues.

Par la présente politique, le Ministère affirme sa volonté d'harmoniser ses méthodes en ce qui a trait à la gestion du coût de revient. Il désire également optimiser ses outils et ses processus afin de satisfaire aux exigences en matière de reddition de comptes en plus de répondre aux besoins des unités administratives et des autorités en matière d'information de gestion.

Ainsi, la présente politique propose :

- De réaffirmer l'importance du coût de revient comme information de gestion pertinente et essentielle aux partages des dépenses du Ministère entre ses diverses missions selon le principe de l'utilisateur-payeur, mais également dans la négociation d'ententes avec des partenaires afin de viser un équilibre entre les coûts et les revenus;

- De clarifier les rôles et responsabilités de chacun dans le bon déroulement des opérations tout en favorisant une culture de partage et de transfert de connaissances dans le but d'améliorer la qualité des travaux de nature financière du Ministère pour ainsi maximiser la valeur ajoutée des résultats générés par le coût de revient;

- D'établir des règles de gestion du coût de revient claires qui s'adaptent à l'évolution des services du Ministère tout en uniformisant les pratiques en matière de coût de revient et de recensement des efforts;

- D'assurer la comparabilité des résultats dans le temps avec efficacité et simplicité tout en favorisant l'atteinte d'un équilibre entre un niveau élevé de précision et l'investissement d'efforts nécessaires pour atteindre ce niveau.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

Les principaux changements amenés à la Politique de gestion du coût de revient visent une simplification des concepts qui la composent étant donné l'implantation de l'outil de calcul du coût de revient. Les inducteurs sont désormais calculés par un outil sophistiqué et sont basés entièrement sur le concept de l'utilisateur-payeur afin que les dépenses qui profitent à certaines activités circulent dans le modèle jusqu'aux services qui ont profité de ces activités.

La politique a été rédigée dans un souci de simplification des concepts et du modèle de coût de revient pour faciliter la compréhension du lecteur. Notons également que la section des définitions a été revue.

La politique énonce que la modélisation du coût de revient repose sur la qualité des intrants, mais aussi que l'uniformisation des méthodes est primordiale. Les résultats du coût de revient alimentent le rapport annuel de gestion, permettent la comptabilisation des transferts de dépenses d'administration vers les fonds spéciaux du Ministère et soutiennent les négociations avec les partenaires en vue d'établir les stratégies de tarification pour finalement servir de base à la reddition de comptes dans le cadre des ententes fédérales-provinciales, notamment en matière de main-d'œuvre.

Le recensement des efforts collectés sert aussi à la facturation de certains clients en affectant ces efforts à des activités qui, par la suite, sont distribuées aux différents services rendus par le Ministère à ses clients. De cette façon, le Ministère s'assure que les dépenses générées pour chacune des ententes soient éventuellement comparées aux revenus générés par celles-ci.

6. CONSULTATION

Tous les secteurs du Ministère ont été consultés, leurs commentaires ont été analysés et ont été pris en considération.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

La Politique sera rendue disponible dans l'intranet du Ministère. De plus, une note de service sera acheminée aux directeurs généraux du Ministère pour les informer de la mise à jour de la Politique.

8. RECOMMANDATION

Il est recommandé au Comité exécutif d'approuver la mise à jour de la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient.

Source : Direction générale des ressources financières et contractuelles

Date : 17 février 2025

Original signé

Sophie Boisvert
Sous-ministre adjointe
Secteur des services à la gestion

p. j. : Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient
Tableau des modifications à la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Québec

Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient	
Émise le **2015-02-16**	Révisée le **2025-02-26**
Prochaine révision prévue le 2027-02-16	Codification RF-01-00-00

Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

Contexte

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (Ministère) utilise les concepts de coût de revient pour mesurer sa performance. Depuis 2005-2006, les résultats du coût de revient sont utilisés dans certaines sections de son rapport annuel de gestion. Chaque direction générale du Ministère visée par cette reddition de comptes avait la responsabilité d'établir un modèle de coût de revient répondant aux besoins.

En 2009, le Ministère des Finances a rendu publique la Politique de financement des services publics qui vise, « par de meilleures pratiques tarifaires, à améliorer le financement des services pour en maintenir la qualité et s'assurer de la transparence et de la reddition de comptes du processus tarifaire ». La politique précise notamment que « tous les services tarifés doivent faire l'objet d'une évaluation des coûts » et que « cette évaluation doit reposer sur les coûts totaux ».

Le 1er avril 2013, l'entrée en vigueur de la Loi visant l'optimisation de l'action gouvernementale en matière de prestation de services aux citoyens et aux entreprises (chapitre M-15.001) a conduit à l'intégration de la mission de Services Québec à celle du Ministère.

Par ce regroupement, le Ministère a élargi sa gamme de services offerts aux partenaires et à la population et le Fonds des biens et services (FBS) a été créé. Depuis cette fusion, le Ministère fait donc face à des défis croissants en matière de financement et de tarification.

Le Ministère a pour mission d'offrir aux citoyens et aux entreprises, sur tout le territoire du Québec, un guichet multiservice afin de permettre un accès simplifié à des services publics. Pour ce faire, le Ministère conclut des ententes de partenariats avec des ministères et organismes (MO) qui lui confient certaines responsabilités. Il offre aussi des ententes pour des services administratifs en matière de gestion des ressources que le Ministère rend à d'autres du fait de ses expertises.

Pour conclure ces ententes, un coût de revient détaillé et adapté aux besoins est requis. Il est important pour le Ministère de connaître et de comprendre la composition de ses coûts afin de mesurer sa performance, de soutenir ses stratégies de tarification et de faire des choix judicieux en matière de financement. Il doit assurer la pérennité de la politique ministérielle encadrant la gestion du coût de revient afin d'harmoniser et d'optimiser les façons de faire en matière de coût de revient tout en répondant aux besoins croissants du Ministère.

Pour y parvenir, un outil spécialisé en gestion du coût de revient a été déployé au MESS en 2019. Ceci a permis de modéliser les activités et ainsi rendre disponibles des données permettant de faire un coût de revient détaillé et complet et d'utiliser ces informations pour la tarification et le financement.

La mise à jour de la politique vient donc considérer les dernières avancées et les nouvelles façons de faire.

Références

Lois, politiques ou documents qui soutiennent la gestion du coût de revient :

- Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail (chapitre M-15.001);
- Loi sur l'administration financière (chapitre A-6.001);
- Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01);
- Politique de financement des services publics;
- Politique de gestion de la sécurité de l'information;
- Politique sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels.

Objectifs

La présente politique a pour objectifs :

- uniformiser les pratiques en matière de coût de revient et de recensement des efforts;
- assurer la comparabilité des résultats dans le temps et entre les secteurs du Ministère;
- assurer un degré élevé de précision et de fiabilité en ce qui concerne le coût de revient et les efforts recensés;
- établir des règles claires de gestion du coût de revient;
- assurer la pérennité du coût de revient au Ministère.

Définitions

Activité :

Terme générique désignant une ou des tâches exécutées qui conduisent à la réalisation de services. Dans le modèle de la comptabilité par activités, l'activité agit à titre d'élément intermédiaire, puisqu'elle implique l'utilisation de ressources contribuant à la livraison de produits ou de services. Dans le présent document, si le terme « activité » doit être précisé, les activités sont alors « détaillées » ou « regroupées ».

Activité détaillée

Tâche ou regroupement de tâches de même nature effectuées par un ou des membres du personnel et qui conduisent à l'atteinte d'un objectif commun. Les activités détaillées permettent de connaître l'utilisation du temps des membres du personnel. Toute activité détaillée doit être associée à une activité regroupée.

Activité regroupée

Regroupement d'activités détaillées établi selon des caractéristiques communes. L'activité regroupée permet de réduire le nombre d'éléments à traiter dans le modèle de la comptabilité par activités.

Comptabilité par activités (CPA)

Méthode de coût de revient qui permet notamment d'attribuer à un produit ou à un service une juste part de tous les coûts[1] (coûts de prestation de services, coûts de soutien à la prestation de services, coûts d'encadrement et coûts d'administration). Elle consiste, dans un premier temps, à rattacher les ressources (intrants) aux activités qui en sont la cause puis, dans un deuxième temps, à rattacher les coûts des activités à des services (extrants) qui correspondent à la demande pour ces activités.

Utilisateur-payeur

Principe selon lequel l'utilisateur doit assumer les coûts internes et externes reliés aux ressources, aux infrastructures et aux services qu'il utilise.

Coût de revient complet

Ensemble des coûts nécessaires à la livraison d'un service (objet de coût), incluant notamment les coûts de prestation de services, de soutien à la prestation de

[1] Ordre des comptables professionnels agréés du Québec. *La comptabilité par activités* : *meilleures pratiques et pratiques émergentes en gestion de la performance*, module 3, Canada, page 3.

services, d'encadrement et d'administration. Il est équivalent au coût total et est la base du concept de l'utilisateur-payeur.

Coût de revient unitaire

Coût pour une unité d'un service donné, soit le quotient obtenu en divisant le coût de revient complet pour le service donné par le nombre d'unités de ce même service livré au cours de la période.

Dépense d'administration

Dépenses liées aux ressources du Ministère qu'il convient de passer immédiatement en charge étant donné que le Ministère n'en tirera des avantages que pendant l'exercice financier en cours. Il peut s'agir d'une dépense de rémunération, de fonctionnement ou d'amortissement ou son équivalent (exemple : redevances). Elles figurent à la balance de vérification (BV). Celles-ci excluent notamment les dépenses d'affectation, soient les sommes versées directement à des citoyens ou à des entreprises en vertu de programmes administrés par le Ministère (aide financière de dernier recours, prestations d'assurance parentale, etc.).

Efforts

Temps consacré par les membres du personnel aux différentes activités par unité administrative (UA). Les efforts sont exprimés en équivalents temps complet (ETC) ou, au besoin, en heures. Dans le cas où un membre du personnel ne consomme pas d'ETC selon les règles édictées par le Conseil du trésor (exemple : étudiant), la mesure du temps en ETC est estimée afin d'être exploitable au besoin pour répartir justement les dépenses du Ministère.

Inducteur

Véhicule d'allocation qui permet de répartir une dépense provenant d'un compte ou d'une activité (dite source) sur une ou plusieurs autres activités (dite(s) destination(s)) qui bénéficient de la source. En finalité, un inducteur peut également pointer directement vers un objet de coût (ou plusieurs selon le concept de l'utilisateur-payeur).

Partenaire

Ministère, organisme public, parapublic ou autre pouvant provenir de palier fédéral, provincial et municipal. Un partenaire peut également être une organisation privée.

Recensement des efforts

Collecte d'information visant à recueillir les données relatives aux efforts des effectifs sur une période donnée par activités détaillées et par UA.

Ressources

Intrants selon le modèle de la comptabilité par activités. Les ressources comprennent entre autres les dépenses d'administration et les efforts des effectifs qui contribuent aux différents objets de coût.

Service (Objet de coût)

Produit ou service rendu pour les partenaires ou pour répondre à la mission du Ministère. Cela correspond à la destination finale des efforts et des coûts de la modélisation et est représenté sous la forme d'objet de coût. Chaque objet de coût qui profite d'activités regroupées dans le modèle de coût de revient doit en recevoir sa juste part selon le concept de l'utilisateur-payeur.

Système d'information de gestion[2]

Système spécialement conçu pour fournir rapidement au gestionnaire des données fiables qui lui faciliteront le suivi, le contrôle et la prise de décisions.

Portée

La présente politique a une portée ministérielle. Elle vise le personnel de l'ensemble des unités administratives du Ministère.

Énoncé et principes directeurs

Par la présente politique, le Ministère affirme sa volonté d'harmoniser ses méthodes en ce qui concerne le coût de revient et d'optimiser ses outils et ses processus afin de satisfaire aux exigences en matière de reddition de comptes auxquelles il est soumis et de répondre aux besoins en information de gestion des autorités et des unités administratives.

Les principes directeurs portent sur le coût de revient et sa gestion ainsi que sur le recensement ministériel des efforts qui s'y rapporte.

Le modèle de coût de revient du Ministère détermine le coût de revient complet

Afin de connaître et de comprendre la composition de ses coûts pour mesurer sa performance, soutenir ses stratégies de tarification, faire des choix judicieux en matière de financement et prendre de meilleures décisions de gestion, le Ministère

---

[2] Institut Canadien des Comptables Agréés, *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière, version 1.2*

doit disposer du portrait complet en ce qui concerne les coûts des services qu'il rend. Ainsi,

- le modèle de coût de revient qu'il utilise permet de déterminer le coût total d'un service, tel que prévu par la Politique de financement des services publics du ministère des Finances. Ce coût total est équivalent au coût de revient complet, ce qui signifie que l'ensemble des dépenses d'administration est pris en considération. Le coût de revient complet inclut le coût de toutes les activités qui sont nécessaires aux services;
- les dépenses capitalisées au cours de l'exercice sont exclues du calcul du coût de revient complet. Toutefois, la dépense d'amortissement, de frais de gestion et les intérêts qui en résultent sont inclus sous la forme de redevances.

Le modèle de coût de revient du Ministère est celui de la comptabilité par activités (CPA)

Le calcul du coût de revient doit permettre d'établir la juste part des dépenses totales de chaque service en respect de l'utilisateur-payeur. La CPA permet de faire le rapprochement entre l'ensemble des coûts et les services concernés. Elle repose sur trois composantes : les ressources (intrants tels que les dépenses d'administration et les efforts en ETC), les activités et les services (présentés sous la forme des objets de coûts).

Le modèle de coût de revient utilisé au Ministère est uniforme.

Afin de pouvoir comparer les résultats relatifs au coût de revient d'un exercice à l'autre et d'un secteur d'activités à l'autre, il est nécessaire que les façons de faire soient similaires. Ainsi, le modèle de coût de revient utilisé au Ministère est uniforme.

Les modèles de coût de revient ne font pas l'objet de normes établies par un organisme de réglementation. Par conséquent, afin de s'assurer de l'uniformité de la méthodologie utilisée et que les résultats obtenus sont comparables, il convient d'établir les principales étapes du modèle de la CPA utilisée au Ministère.

Ainsi, au terme d'analyses financières :

Étape 1 : Les dépenses d'administration du Ministère sont transférées aux activités regroupées de tous les types d'activités.

Étape 2 : Les coûts des activités regroupées d'encadrement sont alloués sur les activités regroupées qui en bénéficient.

Étape 3 : Les coûts accumulés à l'étape 2 sont alloués jusqu'aux services (objets de coûts).

Les déterminants du coût de revient unitaire

Le Ministère calcule, pour des fins de reddition de comptes et de transmission d'informations de gestion, un coût de revient unitaire pour certains services. Afin d'assurer la précision de ce calcul :

- le numérateur est déterminé en fonction du coût de revient complet calculé pour un groupe d'activités regroupées ou un service (objet de coût);
- le dénominateur est déterminé en fonction du volume de services correspondant à ce groupe d'activités regroupées ou ce service. Les unités utilisées pour déterminer le volume de services rendus doivent être similaires.

Les efforts des membres du personnel sont répartis entre leurs activités détaillées

Le Ministère a des obligations en matière de reddition de comptes. Les efforts collectés lors de l'extraction des feuilles de temps sont utilisés notamment dans l'établissement du coût de revient ministériel qui, à son tour, alimente entre autres le rapport annuel de gestion, soutient les négociations avec les partenaires en vue d'établir les stratégies de tarification et sert à la reddition de comptes dans le cadre des ententes fédérales-provinciales notamment en matière de main-d'œuvre. Les efforts collectés servent aussi à la facturation de certains clients du Ministère auxquels des services ont été rendus.

Il est donc nécessaire que l'utilisation du temps des membres du personnel soit connue. Ainsi,

- les activités détaillées sont déterminées de façon à :
    - connaître leur coût ou les efforts qui y sont consacrés,
    - connaître le coût d'un service,
    - connaître les efforts pour des fins de facturation;
- pour qu'une activité détaillée soit prévue dans le recensement ministériel des efforts, elle doit représenter une part significative des efforts annuels d'un membre du personnel, à moins qu'un besoin particulier exige qu'on recense les efforts (reddition, suivi, etc.);
- la liste des activités détaillées pour chacun des effectifs est évolutive.

Les données alimentant le modèle du coût de revient contribuent à la qualité des résultats

Le coût de revient est réalisé à l'aide de données provenant du recensement ministériel des efforts, du système comptable et des systèmes d'informations de gestion. Les données utilisées sont disponibles dans un délai permettant de respecter les échéanciers établis pour la production des résultats et sont de qualité.

Les travaux du coût de revient exploitent le plein potentiel du système comptable et des processus de comptabilisation des dépenses. Ce système est audité et les données qu'il contient sont exemptes d'anomalies significatives. Le recensement ministériel des efforts et les systèmes d'information utilisés sont appropriés afin d'obtenir des statistiques de gestion répondant aux besoins des travaux de l'équipe du coût de revient.

L'expertise et les outils de travail adéquats sont des conditions essentielles à la réalisation du coût de revient.

La réalisation du coût de revient exige une connaissance approfondie du modèle, notamment de ses composantes et des étapes de calcul ainsi que de l'ensemble des services offerts par le Ministère. Pour assurer la réussite des travaux, il est donc important :

- d'établir une culture de partage et de transfert des connaissances et d'en faire la promotion auprès de tous les membres du personnel afin de favoriser la réalisation du coût de revient;
- de favoriser le développement des compétences en considérant l'environnement comptable et les outils financiers du Ministère et de stimuler la formation continue en lien avec le coût de revient afin d'encourager l'innovation et l'optimisation des travaux.

L'expertise des membres du personnel travaillant à la réalisation du coût de revient doit être supportée par des outils de travail adéquats. Ces derniers doivent :

- faciliter le travail des parties prenantes;
- favoriser l'atteinte d'un équilibre entre un niveau élevé de précision de l'information et l'investissement nécessaire pour atteindre ce niveau.

Rôles et responsabilités

Sous-ministre

La sous-ministre :

- approuve les orientations ministérielles en matière de coût de revient et de recensement des efforts;

- approuve la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient;
- sensibilise le personnel du Ministère à l'importance du recensement ministériel des efforts.

Sous-ministre adjoint des services à la gestion

Assure la gouvernance ministérielle en matière de coût de revient en :

- agissant à titre de responsable ministériel en matière de coût de revient et de recensement;
- étant responsable de l'application de la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient et de la mise à jour de cette dernière;
- approuvant la méthode générale de calcul du coût de revient et la méthode de recensement des efforts, les changements apportés à ces méthodes et les orientations opérationnelles;
- représentant le Ministère en matière de coût de revient auprès des autorités gouvernementales et des collaborateurs externes.

Direction générale des ressources financières et contractuelles

Agit à titre de responsable de la supervision du recensement et du traitement des dépenses d'administration en :

- effectuant le suivi des dépenses d'administration du Ministère et offre un rôle-conseil en matière d'expertise comptable, de contrôles financiers, de réglementation gouvernementale pour l'ensemble du Ministère et des clients;
- réalisant un contrôle et un suivi des approbations au recensement des efforts afin d'assurer un niveau acceptable de représentativité des heures effectuées par les effectifs et extrait les données relatives aux feuilles de temps de la base de données.

Service du coût de revient, du financement et des investissements

Assure la gestion du coût de revient au Ministère en :

- effectuant des recommandations au Ministère et à ses UA en matière de coût de revient, de recensement des efforts, dans la production d'informations de gestion et d'écritures;
- appliquant la méthode ministérielle de calcul du coût de revient tout en :

  - définissant, en collaboration avec les UA du Ministère, les activités détaillées, les activités regroupées et les services à prévoir dans le modèle;
  - exploitant la base de données officielle liée au recensement ministériel des efforts;
  - réalisant le calcul du coût de revient et en favorisant la compétence du personnel qui participe à cette réalisation du coût de revient;

- accompagnant les UA dans la détermination des activités recensées et des efforts qui en découlent et dans les améliorations à apporter au recensement des efforts;
- effectuant une veille stratégique en matière de coût de revient et de recensement des efforts;
- effectuant, à l'appui de motif raisonnable, des corrections à la répartition des efforts entre les activités détaillées et regroupées d'une unité administrative.

Gestionnaires des unités administratives du Ministère

La précision et la fiabilité des résultats obtenus lors de l'établissement du coût de revient sont tributaires de la qualité de l'information transmise par les UA. Par conséquent, les gestionnaires ont un rôle important à jouer dans l'établissement du coût de revient et dans le recensement ministériel des efforts. Ce rôle amène les gestionnaires à :

- collaborer avec l'équipe du coût de revient afin d'établir la liste des activités détaillées des UA sous leur responsabilité, en conformité avec les orientations approuvées par le sous-ministre adjoint des services à la gestion;
- assurer que les activités détaillées de leurs UA sont compréhensibles et concises tout en étant nécessaires à la gestion ou aux opérations;
- désigner un répondant en coût de revient pour leur UA et lui donner les outils nécessaires pour qu'il puisse bien remplir son rôle;
- assurer la transmission de toute information de gestion dans les délais requis afin de rehausser la précision du coût de revient des produits et services
- valider et approuver les efforts recensés pour leur UA en assurant l'intégralité et l'exactitude de la répartition des efforts de chaque employé.

Si un outil de suivi du temps est en place dans leur UA et que ce dernier est utilisé pour remplir le recensement ministériel des efforts, les gestionnaires doivent également :

- s'assurer que les tâches concernant leur UA inscrites dans l'outil de suivi du temps peuvent être associées aux activités détaillées du recensement ministériel des efforts.

Unité responsable

La présente politique est sous la responsabilité de la Direction générale des ressources financières et contractuelles.

Pour toutes questions relatives à l'application ou l'interprétation des dispositions de la politique, veuillez communiquer avec M. Jordan Desmeules, coordonnateur du coût de revient au Service du coût de revient, du financement et des investissements.

Approbation

_____ _____

Sous-ministre Date

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Québec

Historique

Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient	
Émise le **2015-02-16**	Révisée le **2025-02-26**
Prochaine révision prévue le 2027-02-16	Codification RF-01-00-00

Description du changement	Approbation	Date
Révision de la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient émise le 16 février 2015.	Sous-ministre	2025-XX-XX
Adoption de la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient, qui remplace le cadre de référence ministériel sur le coût de revient qui était en vigueur depuis le 29 novembre 2005 et avait été mis à jour le 4 juin 2007.	Sous-ministre	2015-02-16

Tableau des modifications à la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

Modifications générales
• Mise à jour de la politique en fonction de la modélisation en place qui a été déployée avec la récente refonte de la solution logiciel DECIMAL qui supporte principalement les travaux du coût de revient.
• Simplification de la politique afin de la rendre plus flexible et agile lors de changements internes et externes qui peuvent impacter le Ministère.
• Clarification des diverses sections, notamment suppression des informations sans réelle valeur ajoutée et précision des rôles et responsabilités en fonction de l'environnement financier actuel 2024-2025.

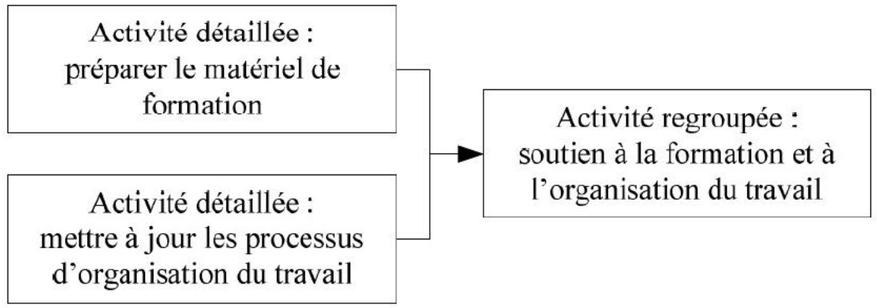
Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
Contexte	Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale utilise les concepts de coût de revient pour mesurer sa performance. Depuis 2005-2006, il fait état dans son rapport annuel de gestion du coût unitaire de certains services. Chaque direction générale du Ministère visée par cette reddition de comptes avait la responsabilité d'établir un modèle de coût de revient répondant aux besoins. En 2009, le ministère des Finances a rendu publique la Politique de financement des services publics qui vise, par de meilleures pratiques tarifaires, à améliorer le financement des services pour en maintenir la qualité et s'assurer de la transparence et de la reddition de comptes du processus tarifaire. La politique précise notamment que tous les services tarifés doivent faire l'objet d'une évaluation des coûts » et que cette évaluation doit reposer sur les coûts totaux. Le 1er avril 2013, l'entrée en vigueur de la Loi visant l'optimisation de l'action gouvernementale en matière de prestation de services aux citoyens et aux entreprises (chapitre M-15.001) a conduit à l'union de Services Québec et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Par ce regroupement, le Ministère a élargi sa gamme de services offerts aux citoyens, aux entreprises, aux ministères et aux organismes. En effet, Services Québec avait la mission d'offrir aux citoyens et aux entreprises un guichet multiservice leur permettant un accès simplifié aux services publics. Pour ce faire, il devait conclure des partenariats avec des ministères et organismes qui lui confiaient certaines responsabilités. Une tarification a dû être établie pour conclure ces partenariats. De plus, le Directeur de l'état civil offrant plusieurs services tarifés aux citoyens, des mécanismes pour connaître le coût de ces derniers ont été mis en place. Services Québec a donc établi un modèle de coût de revient détaillé et adapté à ses besoins. Depuis l'union des deux organisations, le Ministère compte une unité administrative responsable du coût de revient. Dans le cadre de ses travaux, cette dernière a constaté qu'il existait au Ministère plusieurs méthodes pour calculer le coût de revient et qu'elles ne reposaient pas toutes sur les mêmes principes de base. Dans le contexte actuel des finances publiques, le Ministère fait face à de grands défis en matière de financement. Il est important pour lui de connaître et de comprendre la composition de ses coûts afin de	Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (Ministère) utilise les concepts de coût de revient pour mesurer sa performance. Depuis 2005-2006, les résultats du coût de revient sont utilisés dans certaines sections de son rapport annuel de gestion du coût unitaire de certains services. Chaque direction générale du Ministère visée par cette reddition de comptes avait la responsabilité d'établir un modèle de coût de revient répondant aux besoins. En 2009, le Ministère des Finances a rendu publique la Politique de financement des services publics qui vise, « par de meilleures pratiques tarifaires, à améliorer le financement des services pour en maintenir la qualité et s'assurer de la transparence et de la reddition de comptes du processus tarifaire ». La politique précise notamment que « tous les services tarifés doivent faire l'objet d'une évaluation des coûts » et que « cette évaluation doit reposer sur les coûts totaux ». Le 1er avril 2013, l'entrée en vigueur de la Loi visant l'optimisation de l'action gouvernementale en matière de prestation de services aux citoyens et aux entreprises (chapitre M-15.001) a conduit à l'intégration de la mission de Services Québec à celle du Ministère. Par ce regroupement, le Ministère a élargi sa gamme de services offerts aux partenaires et à la population et créé le Fonds des biens et services (FBS). Depuis cette fusion, le Ministère fait donc face à des défis croissants en matière de financement et de tarification. Le Minsitère a pour mission d'offrir aux citoyens et aux entreprises, sur tout le territoire du Québec, un guichet multiservice afin de permettre un accès simplifié à des services publics. Pour ce faire, le Ministère conclut des ententes de partenariats avec des ministères et organismes (MO) qui lui confient certaines responsabilités. Il offre aussi des ententes pour des services administratifs en matière de gestion des ressources que le Ministère rend à d'autres du fait de ses expertises.	1 Reformulation	Changement de nom du ministère Revision dans le cas que la section de la politique de financement des services publics du RAG serait modifiée. En se basant sur la nouvelle orientation, un allègement du contexte a été réalisé afin de simplifier et de clarifier. Particulièrement, l'allègement tient compte des changements structurels et organisationnels, des dernières avancées technologiques utilisées (la solution DÉCIMAL) et

Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	mesurer sa performance, de soutenir ses stratégies de tarification et de faire des choix judicieux en matière de financement. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre une politique ministérielle encadrant la gestion du coût de revient afin d'harmoniser et d'optimiser les façons de faire en matière de coût de revient et de répondre ainsi aux besoins du Ministère.	Pour conclure ces ententes, un coût de revient détaillé et adapté aux besoins est requis. Il est important pour le Ministère de connaître et de comprendre la composition de ses coûts afin de mesurer sa performance, de soutenir ses stratégies de tarification et de faire des choix judicieux en matière de financement. Il doit assurer la pérennité de la politique ministérielle encadrant la gestion du coût de revient afin d'harmoniser et d'optimiser les façons de faire en matière de coût de revient tout en répondant aux besoins croissants du Ministère. Pour y parvenir, un outil spécialisé en gestion du coût de revient a été déployé au MESS en 2019. Ceci a permis de modéliser les activités et ainsi rendre disponibles des données permettant de faire un coût de revient détaillé et complet et d'utiliser ses informations pour la tarification et le financement. La mise à jour de la politique vient donc considérer les dernières avancées et les nouvelles façons de faire.		des nouvelles méthodologies appliquées.
Référence	<u>Lois, politiques ou documents qui soutiennent la gestion du coût de revient :</u> · Loi sur le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail (chapitre M-15.001); · Loi sur l'administration financière (chapitre A-6.001); · Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01); · Politique de financement des services publics; · Politique de gestion de la sécurité de l'information; · Politique sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels.	Lois, politiques ou documents qui soutiennent la gestion du coût de revient : • Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail (chapitre M-15.001); • Loi sur l'administration financière (chapitre A-6.001); • Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01); • Politique de financement des services publics; • Politique de gestion de la sécurité de l'information; • Politique sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels.	2	Aucun changement, mis à part la mise en forme de l'énoncé des références.
Objectifs	La présente politique a pour objectifs : • uniformiser les pratiques en matière de coût de revient et de recensement des efforts; • assurer la comparabilité des résultats dans le temps et entre les secteurs du Ministère; • assurer un degré élevé de précision et de fiabilité en ce qui concerne le coût de revient et les efforts recensés; • établir des règles de gestion du coût de revient claires; assurer la pérennité du coût de revient au Ministère.	La présente politique a pour objectifs : • uniformiser les pratiques en matière de coût de revient et de recensement des efforts; • assurer la comparabilité des résultats dans le temps et entre les secteurs du Ministère; • assurer un degré élevé de précision et de fiabilité en ce qui concerne le coût de revient et les efforts recensés; • établir des règles claires de gestion du coût de revient; • assurer la pérennité du coût de revient au Ministère.	2	Déplacement de la section Reformuler
Définitions	<u>Activité</u> Terme générique désignant une ou des tâches exécutées qui conduisent à la réalisation de produits ou de services. Dans le modèle de la comptabilité par activités, l'activité agit à titre d'élément intermédiaire, puisqu'elle implique l'utilisation de ressources contribuant à la livraison de produits ou de services. Dans le présent document, si le terme « activité » doit être précisé, les activités sont alors « détaillées » ou « regroupées ».	<u>Activité</u> Terme générique désignant une ou des tâches exécutées qui conduisent à la réalisation de services. Dans le modèle de la comptabilité par activités, l'activité agit à titre d'élément intermédiaire, puisqu'elle implique l'utilisation de ressources contribuant à la livraison de produits ou de services. Dans le présent document, si le terme « activité » doit être précisé, les activités sont alors « détaillées » ou « regroupées ».	3 3	022

Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	Activité détaillée Tâche ou regroupement de tâches de même nature effectuées par un ou des membres du personnel et qui conduisent à l'atteinte d'un objectif commun. Les activités détaillées permettent de connaître l'utilisation du temps des membres du personnel. Toute activité détaillée doit être associée à une activité regroupée. Activité regroupée Regroupement d'activités détaillées établi selon des caractéristiques communes. L'activité regroupée permet de réduire le nombre d'éléments à traiter dans le modèle de la comptabilité par activités. Toute activité regroupée est associée à un type d'activités.  Analyse financière Méthode permettant d'effectuer la répartition des coûts parmi un ensemble d'éléments ciblés (activités, services, etc.) à l'aide de données disponibles (volumes de services, efforts, etc.) et, ainsi, d'établir un lien de cause à effet. Comptabilité par activités Méthode de coût de revient qui permet notamment d'attribuer à un produit ou à un service une juste part de tous les coûts[1] (coûts de prestation de services, coûts de soutien à la prestation de services, coûts d'encadrement et coûts d'administration). Elle consiste, dans un premier temps, à rattacher les ressources (intrants) aux activités qui en sont la cause puis, dans un deuxième temps, à rattacher les coûts des activités à des services (extrants) qui correspondent à la demande pour ces activités. Coût de revient complet Ensemble des coûts nécessaires à la livraison d'un service, incluant les coûts de prestation de services, de soutien à la prestation de services, d'encadrement et d'administration. Il est équivalent au coût total. Coût de revient unitaire	Activité détaillée Tâche ou regroupement de tâches de même nature effectuées par un ou des membres du personnel et qui conduisent à l'atteinte d'un objectif commun. Les activités détaillées permettent de connaître l'utilisation du temps des membres du personnel. Toute activité détaillée doit être associée à une activité regroupée. Activité regroupée Regroupement d'activités détaillées établi selon des caractéristiques communes. L'activité regroupée permet de réduire le nombre d'éléments à traiter dans le modèle de la comptabilité par activités. Comptabilité par activités (CPA) Méthode de coût de revient qui permet notamment d'attribuer à un produit ou à un service une juste part de tous les coûts[1] (coûts de prestation de services, coûts de soutien à la prestation de services, coûts d'encadrement et coûts d'administration). Elle consiste, dans un premier temps, à rattacher les ressources (intrants) aux activités qui en sont la cause puis, dans un deuxième temps, à rattacher les coûts des activités à des services (extrants) qui correspondent à la demande pour ces activités. Utilisateur-payeur Principe selon lequel l'utilisateur doit assumer les coûts internes et externes reliés aux ressources, aux infrastructures et aux services qu'il utilise. Coût de revient complet Ensemble des coûts nécessaires à la livraison d'un service (objet de coût), incluants notamment les coûts de prestation de services, de soutien à la prestation de services, d'encadrement et d'administration. Il est équivalent au coût total et est la base du concept de l'utilisateur-payeur. Coût de revient unitaire Coût pour une unité d'un service donné, soit le quotient obtenu en divisant le coût de revient complet pour le service donné par le nombre d'unités de ce même service livré au cours de la période. Dépense d'administration Dépenses liées aux ressources du Ministère qu'il convient de passer immédiatement en charge étant donné que le Ministère n'en tirera des avantages que pendant l'exercice financier en cours. Il peut s'agir d'une dépense de rémunération, de fonctionnement ou d'amortissement ou son équivalent (exemple : redevances). Elles figurent à la balance de vérification (BV). Celles-ci excluent notamment les dépenses d'affectation, soient les sommes versées		Retrait « Toute activité regroupée est associée à un type d'activités », retrait du schéma et retrait pour la définition de l'analyse financière pour alléger la politique Ajout de la définition « Utilisateur-payeur », car c'est un principe dans le CDR. Bonification de la définition Bonification de la définition Bonification de la définition

[1] Ordre des comptables professionnels agréés du Québec. *La comptabilité par activités : meilleures pratiques et pratiques émergentes en gestion de la performance*, module 3, Canada, page 3.

Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	Coût pour une unité d'un service, soit le quotient obtenu en divisant le coût de revient complet pour le service donné par le nombre d'unités de ce même service livré au cours de la période. Dépense d'administration Dépenses liées aux ressources du Ministère qu'il convient de passer immédiatement en charge étant donné que le Ministère n'en tirera des avantages que pendant l'exercice financier en cours. Il peut s'agir d'une dépense de rémunération, de fonctionnement ou d'amortissement. Celles-ci excluent notamment les dépenses d'affectation, soient les sommes versées directement à des citoyens ou à des entreprises en vertu de programmes administrés par le Ministère (aide financière de dernier recours, prestations d'assurance parentale, etc.). Efforts Temps consacré par les membres du personnel aux différentes activités. Les efforts sont exprimés en équivalents temps complet (ETC) ou, au besoin, en heures. Dans le cas où un membre du personnel ne consomme pas d'ETC selon les règles édictées par le Conseil du trésor (exemple : étudiant), la mesure du temps en ETC est estimée. Mode de prestation de services Façon dont la demande pour un service est parvenue au Ministère. Les six modes de prestation de services[2] sont • Central : demande parvenue par l'intermédiaire d'un partenaire; • Comptoir : demande parvenue par l'intermédiaire d'un bureau de services; • Courriel : demande parvenue par courriel; • Postal : demande parvenue par la poste ou par télécopieur; • Téléphone : demande parvenue par téléphone; • Web : demande parvenue par le biais de la consultation et de l'utilisation de la prestation électronique de services. Paiement de transfert Transfert d'actifs monétaires par un gouvernement à un particulier, à une organisation ou à un autre gouvernement, au titre desquels le gouvernement cédant ne reçoit directement aucun bien ou service en contrepartie; • ne s'attend pas à être remboursé ultérieurement; • ne s'attend pas à obtenir un rendement financier direct. Partenaire Ministère, organisme public, parapublic ou autre pouvant provenir de palier fédéral, provincial et municipal. Il peut aussi s'agir exceptionnellement d'une organisation privée. Recensement des efforts	directement à des citoyens ou à des entreprises en vertu de programmes administrés par le Ministère (aide financière de dernier recours, prestations d'assurance parentale, etc.). Efforts Temps consacré par les membres du personnel aux différentes activités par unité administrative (UA). Les efforts sont exprimés en équivalents temps complet (ETC) ou, au besoin, en heures. Dans le cas où un membre du personnel ne consomme pas d'ETC selon les règles édictées par le Conseil du trésor (exemple : étudiant), la mesure du temps en ETC est estimée afin d'être exploitable au besoin pour répartir justement les dépenses du Ministère. Inducteur Véhicule d'allocation qui permet de répartir une dépense provenant d'un compte ou d'une activité (dite source) sur une ou plusieurs autres activités (dite(s) destination(s)) qui bénéficient de la source. En finalité, un inducteur peut également pointer directement vers un objet de coût (ou plusieurs selon le concept de l'utilisateur-payeur). Partenaire Ministère, organisme public, parapublic ou autre pouvant provenir de palier fédéral, provincial et municipal. Un partenaire peut également être une organisation privée.		Bonification de la définition Retrait des définitions « Mode de prestation de services » et « Paiement de transfert » qui n'ont plus de valeur ajoutée Ajout de la définition « Inducteur » qui est fondamental dans le coût de revient. Révision de la définition

[2] D'autres modes de prestation de services peuvent être instaurés si le service rendu en nécessite la création.

Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

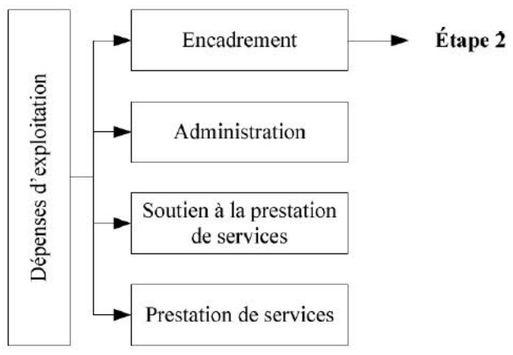
Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	Collecte d'information visant à recueillir les données relatives aux efforts des membres du personnel du Ministère en fonction des activités détaillées et dont l'utilisation première est liée à l'établissement du coût de revient. Ressources Intrants selon le modèle de la comptabilité par activités. Les ressources comprennent les dépenses d'administration et les efforts du personnel du Ministère. Service Produit ou service rendu par le Ministère à un citoyen, à une entreprise, à un ministère, à un organisme ou à un partenaire. Le produit ou service résulte de l'accomplissement d'une ou de plusieurs activités. Type d'activités Regroupement d'activités regroupées en fonction de caractéristiques communes qui permet de déterminer la façon générale dont les coûts et les efforts sont acheminés vers les services afin de calculer le coût de revient complet de ceux-ci. Il y a quatre types d'activités[3] : • Prestation de services : activités lors desquelles un service est rendu à un citoyen, à une entreprise ou à un partenaire. Ces activités sont nécessaires à court terme pour la livraison du service et sont réalisées au moment du premier contact avec le citoyen, l'entreprise ou le partenaire. Les activités de prestation de services sont associées à un mode de prestation de services. • Soutien à la prestation de services : activités qui consistent à apporter un soutien aux activités de prestation de services. Ces activités peuvent consister à notamment ○ offrir un soutien opérationnel direct; ○ planifier et diffuser la formation nécessaire à la prestation de services; ○ développer, améliorer, entretenir, faire évoluer et piloter des outils et systèmes servant à la réalisation des activités de prestation de services et en effectuer le suivi; ○ planifier et développer l'offre de service et en effectuer le suivi. Ces activités apportent une valeur ajoutée au service ou font partie du processus de livraison. Bien qu'elles puissent être nécessaires à court terme pour la livraison d'un service, elles ne sont pas réalisées lors du premier contact avec le citoyen, l'entreprise ou le partenaire. • Encadrement : activités de planification, d'organisation, d'orientation, de supervision ou de contrôle des activités collectives d'une unité administrative ou d'un groupe d'unités	Recensement des efforts Collecte d'information visant à recueillir les données relatives aux efforts des effectifs sur une période donnée par activités détaillées et par UA. Ressources Intrants selon le modèle de la comptabilité par activités. Les ressources comprennent entre autres les dépenses d'administration et les efforts des effectifs qui contribuent aux différents objets de coût. Service (Objet de coût) Produit ou service rendu pour les partenaires ou pour répondre à la mission du Ministère. Cela correspond à la destination finale des efforts et des coûts de la modélisation et est représenté sous la forme d'objet de coût. Chaque objet de coût qui profite d'activités regroupées dans le modèle coût de revient doit en recevoir sa juste part selon le concept de l'utilisateur-payeur. Système d'information de gestion4 Système spécialement conçu pour fournir rapidement au gestionnaire des données fiables qui lui faciliteront le suivi, le contrôle et la prise de décisions		Révision de la définition Bonification de la définition Révision et bonification de la définition Ajout d'une définition Retrait des types d'activités pour simplifier les définitions

[3] D'autres types d'activités peuvent être déterminés si cela est requis en raison de la nature des activités regroupées.
[4] Institut Canadien des Comptables Agréés, *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière, version 1.2*

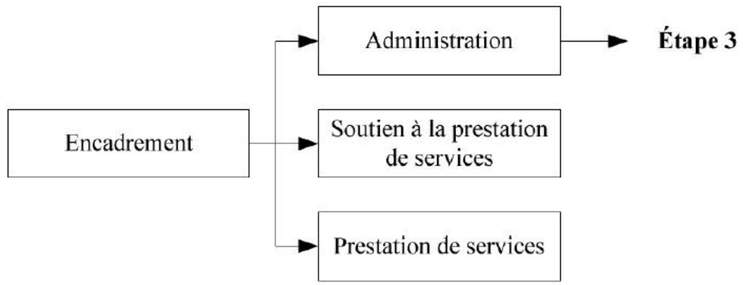
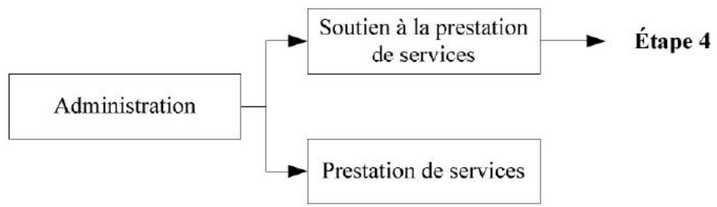
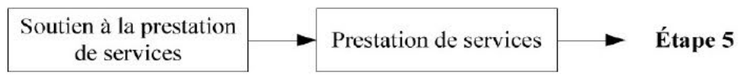
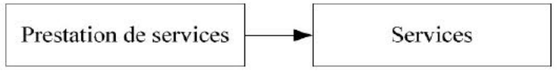
Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	administratives. Cela inclut les tâches de gestion, d'assistance à la gestion et de secrétariat de l'unité administrative ou du groupe d'unités administratives. • Administration : activités liées à la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles, aux communications organisationnelles et aux orientations stratégiques du Ministère.			
Portée	La présente politique a une portée ministérielle. Elle vise le personnel de l'ensemble des unités administratives du Ministère.	La présente politique a une portée ministérielle. Elle vise le personnel de l'ensemble des unités administratives du Ministère.	5	Aucun changement apporté
Énoncé et principes directeurs	Par la présente politique, le Ministère affirme sa volonté d'harmoniser ses méthodes en ce qui concerne le coût de revient et d'optimiser ses outils et ses processus afin de satisfaire aux exigences en matière de reddition de comptes auxquelles il est soumis et de répondre aux besoins en information de gestion des autorités et des unités administratives. Les principes directeurs portent sur le coût de revient et sa gestion ainsi que sur le recensement ministériel des efforts qui s'y rapporte. **Le modèle de coût de revient du Ministère détermine le coût de revient complet des services.** Afin de connaître et de comprendre la composition de ses coûts pour mesurer sa performance, soutenir ses stratégies de tarification, faire des choix judicieux en matière de financement et prendre de meilleures décisions de gestion, le Ministère doit disposer du portrait complet en ce qui concerne les coûts des services qu'il rend. Ainsi, • le modèle de coût de revient qu'il utilise permet de déterminer le coût total d'un service, tel que prévu par la Politique de financement des services publics du ministère des Finances. Ce coût total est équivalent au coût de revient complet, ce qui signifie que l'ensemble des dépenses d'exploitation du Ministère est pris en compte. Le coût de revient complet inclut le coût des activités regroupées ○ de prestation de services, ○ de soutien à la prestation de services, ○ d'administration, ○ d'encadrement; • les sommes versées directement à des citoyens ou à des entreprises en vertu de programmes administrés par le Ministère (aide financière de dernier recours, prestations d'assurance parentale, etc.) sont exclues du calcul du coût de revient complet, puisqu'il s'agit de paiements de transfert; • les dépenses capitalisées au cours de l'exercice sont exclues du calcul du coût de revient complet. Toutefois, la dépense d'amortissement qui en résulte est incluse.	Par la présente politique, le Ministère affirme sa volonté d'harmoniser ses méthodes en ce qui concerne le coût de revient et d'optimiser ses outils et ses processus afin de satisfaire aux exigences en matière de reddition de comptes auxquelles il est soumis et de répondre aux besoins en information de gestion des autorités et des unités administratives. Les principes directeurs portent sur le coût de revient et sa gestion ainsi que sur le recensement ministériel des efforts qui s'y rapporte. **Le modèle de coût de revient du Ministère détermine le coût de revient complet** Afin de connaître et de comprendre la composition de ses coûts pour mesurer sa performance, soutenir ses stratégies de tarification, faire des choix judicieux en matière de financement et prendre de meilleures décisions de gestion, le Ministère doit disposer du portrait complet en ce qui concerne les coûts des services qu'il rend. Ainsi, • le modèle de coût de revient qu'il utilise permet de déterminer le coût total d'un service, tel que prévu par la Politique de financement des services publics du ministère des Finances. Ce coût total est équivalent au coût de revient complet, ce qui signifie que l'ensemble des dépenses d'administration est pris en considération. Le coût de revient complet inclut le coût de toutes les activités qui sont nécessaires aux services; • les dépenses capitalisées au cours de l'exercice sont exclues du calcul du coût de revient complet. Toutefois, la dépense d'amortissement, de frais de gestion et les intérêts qui en résultent sont inclus sous la forme de redevances.	5	Révision présentation du modèle pour faciliter la compréhension.

Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	Le modèle de coût de revient utilisé au Ministère est celui de la comptabilité par activités. Le calcul du coût de revient doit permettre d'établir la juste part des dépenses totales correspondant à chaque service. La comptabilité par activités permet de faire le rapprochement entre l'ensemble des coûts et les services concernés. Elle repose sur trois composantes : • les ressources; • les activités (classées selon leur type d'activités); • les services (dispensés selon un ou plusieurs modes de prestation de services).  	**Le modèle de coût de revient du Ministère est celui de la comptabilité par activités.** Le calcul du coût de revient doit permettre d'établir la juste part des dépenses totales de chaque service en respect de l'utilisateur-payeur. La CPA permet de faire le rapprochement entre l'ensemble des coûts et les services concernés. Elle repose sur trois composantes : les ressources (intrants tels que les dépenses d'administration et les efforts en ETC), les activités et les services (présentés sous la forme des objets de coûts).		Révision et retrait schéma pour alléger la politique et faciliter sa compréhension.
	Le modèle de coût de revient utilisé au Ministère est uniforme. Afin de pouvoir comparer les résultats relatifs au coût de revient d'un exercice à l'autre et d'un secteur d'activités à l'autre, il est nécessaire que les façons de faire soient similaires. Ainsi, le modèle de coût de revient utilisé au Ministère est uniforme. Les modèles de coût de revient ne font pas l'objet de normes établies par un organisme de réglementation. Par conséquent, afin de s'assurer de l'uniformité de la méthodologie utilisée et que les résultats obtenus sont comparables, il convient d'établir les principales étapes du modèle de la comptabilité par activités utilisé au Ministère. Ainsi, au terme d'analyses financières : **Étape 1 :** Les dépenses d'exploitation du Ministère sont transférées aux activités regroupées de tous les types d'activités.  	**Le modèle de coût de revient utilisé au Ministère est uniforme.** Afin de pouvoir comparer les résultats relatifs au coût de revient d'un exercice à l'autre et d'un secteur d'activités à l'autre, il est nécessaire que les façons de faire soient similaires. Ainsi, le modèle de coût de revient utilisé au Ministère est uniforme. Les modèles de coût de revient ne font pas l'objet de normes établies par un organisme de réglementation. Par conséquent, afin de s'assurer de l'uniformité de la méthodologie utilisée et que les résultats obtenus sont comparables, il convient d'établir les principales étapes du modèle de la CPA utilisé au Ministère. Ainsi, au terme d'analyses financières : **Étape 1 :** Les dépenses d'administration du Ministère sont transférées aux activités regroupées de tous les types d'activités. **Étape 2 :** Les coûts des activités regroupées d'encadrement sont alloués sur les activités regroupées qui en bénéficient. **Étape 3 :** Les coûts accumulés à l'étape 2 sont alloués jusqu'aux services (objets de coûts).	6	Révision et retrait des schémas pour alléger la politique et faciliter sa compréhension. Suppression des étapes 4 et 5 pour faciliter la compréhension.

Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	Étape 2 : Les coûts des activités regroupées d'encadrement sont transférés et ajoutés à ceux des activités regroupées de prestation de services, de soutien à la prestation de services et d'administration des unités administratives visées par ces activités d'encadrement.  **Étape 3 :** Les coûts accumulés dans le cadre des activités regroupées d'administration sont transférés et ajoutés à ceux des activités regroupées de prestation de services et de soutien à la prestation de services de l'ensemble de l'organisation.  **Étape 4 :** Les coûts accumulés dans le cadre des activités regroupées de soutien à la prestation de services sont transférés et ajoutés à ceux des activités regroupées de prestation de services.  **Étape 5 :** Les coûts accumulés dans le cadre des activités regroupées de prestation de services sont transférés aux services (un service correspond à une ou plusieurs activités regroupées complètes ou partielles).  			
	Le coût de revient unitaire est déterminé à partir du coût de revient complet et du volume de services correspondant. Le Ministère calcule, pour des fins de reddition de comptes et de transmission d'informations de gestion, un coût de revient unitaire pour certains services. Afin d'assurer la précision de ce calcul,	**Les déterminants du coût de revient unitaire** Le Ministère calcule, pour des fins de reddition de comptes et de transmission d'informations de gestion, un coût de revient unitaire pour certains services. Afin d'assurer la précision de ce calcul :	7	

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	• le numérateur est déterminé en fonction du coût de revient complet calculé pour un groupe d'activités regroupées ou un service; • le dénominateur est déterminé en fonction du volume de services correspondant à ce groupe d'activités regroupées ou ce service. Les unités utilisées pour déterminer le volume de services rendus doivent être similaires. **Le recensement ministériel des efforts est uniforme.** Considérant que le modèle de la comptabilité par activités repose notamment sur les activités détaillées et les efforts consacrés à ces dernières et que les dépenses du Ministère en rémunération et en avantages sociaux sont importantes, alors, il est nécessaire que la collecte d'information liée aux activités détaillées et aux efforts soit précise, fiable et uniforme. Les efforts collectés lors du recensement ministériel sont utilisés notamment dans l'établissement du coût de revient ministériel qui, à son tour, alimente entre autres le rapport annuel de gestion, soutient les négociations avec les partenaires en vue d'établir les stratégies de tarification et sert à la reddition de comptes dans le cadre des ententes fédérales-provinciales notamment en matière de main-d'œuvre. Les efforts collectés servent aussi à la facturation de certains clients du Ministère auxquels des services ont été rendus. Il est nécessaire d'assurer une cohérence dans l'information donnée tant à l'interne qu'à l'externe. Ainsi, • le recensement ministériel des efforts est sous la gouverne de la Direction générale des services à la gestion et des technologies; • l'ensemble des données relatives aux efforts est consigné dans une seule base de données qui, par le fait même, devient la source officielle des efforts ministériels en matière de coût de revient; • la base de données est rendue accessible aux unités administratives qui en font la demande dans le cadre de leurs travaux respectifs, et ce, en conformité avec les règles du Ministère en matière de protection des renseignements personnels et de sécurité de l'information. Afin d'assurer l'uniformité du recensement ministériel des efforts, il faut respecter certains paramètres : • le recensement ministériel des efforts doit avoir lieu au moins une fois par année, à la fin de cette dernière : ○ le recensement ministériel des efforts couvre l'exercice financier du Ministère soit du 1er avril de chaque année jusqu'au 31 mars de l'année suivante. ○ Si l'établissement du coût de revient complet d'un service nécessite l'utilisation de l'année civile comme période de référence et que la Direction du coût de revient, de la tarification et de l'information de gestion détermine qu'il ne peut en être autrement, le recensement ministériel des efforts devra couvrir l'ensemble de cette période. • Si la situation l'exige (exemples : restructuration administrative du Ministère, demande d'un client du Ministère), un recensement peut avoir lieu en cours d'année et peut porter sur une période différente d'une année. • Le recensement ministériel des efforts peut contenir une période où les efforts et la répartition de ces derniers parmi les activités détaillées sont estimés en fonction de principes	• le numérateur est déterminé en fonction du coût de revient complet calculé pour un groupe d'activités regroupées ou un service (objet de coût); • le dénominateur est déterminé en fonction du volume de services correspondant à ce groupe d'activités regroupées ou ce service. Les unités utilisées pour déterminer le volume de services rendus doivent être similaires.		Suppression de la section « Le recensement ministériel des efforts est uniforme » pour synthétiser.

Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	et de méthodes proposés par la Direction du coût de revient, de la tarification et de l'information de gestion. • Les efforts totaux de chaque membre du personnel qui seront à répartir parmi les activités détaillées lors du recensement ministériel des efforts proviennent de la même source d'information. **Les efforts des membres du personnel sont répartis entre les activités détaillées qui leur sont associées.** Le Ministère a des obligations en matière de reddition de comptes. Il est donc nécessaire que l'utilisation du temps des membres du personnel soit connue. Ainsi, • les activités détaillées sont déterminées de façon à ○ connaître leur coût ou les efforts qui y sont consacrés, ○ connaître le coût d'un service, ○ connaître les efforts pour des fins de facturation; • pour qu'une activité détaillée soit prévue dans le recensement ministériel des efforts, elle doit représenter une part significative des efforts annuels d'un membre du personnel, à moins qu'un besoin particulier exige qu'on recense les efforts se rapportant à une telle activité peu importe leur importance; • la liste des activités détaillées pour chacun des membres du personnel est déterminée au début de la période visée par le recensement et est révisée à la fin de celle-ci.	**Les efforts des membres du personnel sont répartis entre leurs activités détaillées** Le Ministère a des obligations en matière de reddition de comptes. Les efforts collectés lors de l'extraction des feuilles de temps sont utilisés notamment dans l'établissement du coût de revient ministériel qui, à son tour, alimente entre autres le rapport annuel de gestion, soutient les négociations avec les partenaires en vue d'établir les stratégies de tarification et sert à la reddition de comptes dans le cadre des ententes fédérales-provinciales notamment en matière de main-d'œuvre. Les efforts collectés servent aussi à la facturation de certains clients du Ministère auxquels des services ont été rendus. Il est donc nécessaire que l'utilisation du temps des membres du personnel soit connue. Ainsi, • les activités détaillées sont déterminées de façon à : ○ connaître leur coût ou les efforts qui y sont consacrés, ○ connaître le coût d'un service, ○ connaître les efforts pour des fins de facturation; • pour qu'une activité détaillée soit prévue dans le recensement ministériel des efforts, elle doit représenter une part significative des efforts annuels d'un membre du personnel, à moins qu'un besoin particulier exige qu'on recense les efforts (reddition, suivi, etc.); • la liste des activités détaillées pour chacun des effectifs est évolutive.		Révision de la section et bonification
	Les données alimentant le modèle du coût de revient sont fiables et contribuent à la qualité des résultats. Le coût de revient est réalisé à l'aide de données provenant de plusieurs sources, soit le recensement ministériel des efforts, le système comptable et les systèmes d'informations de gestion. Afin que les résultats du coût de revient soient précis et fiables, il faut que ces données soient elles-mêmes fiables. Elles doivent aussi être disponibles dans un délai permettant de respecter les échéanciers établis pour la production des résultats. **Recensement ministériel des efforts**	**Les données alimentant le modèle du coût de revient contribuent à la qualité des résultats** Le coût de revient est réalisé à l'aide de données provenant du recensement ministériel des efforts, du système comptable et des systèmes d'informations de gestion. Les données utilisées sont disponibles dans un délai permettant de respecter les échéanciers établis pour la production des résultats et sont de qualité. Les travaux du coût de revient exploitent le plein potentiel du système comptable et des processus de comptabilisation des dépenses. Ce système est audité et les données qu'il contient sont exemptes d'anomalies significatives. Le recensement ministériel des efforts et les systèmes d'information utilisés sont	8	Bonification du texte

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	• Il est important qu'un outil de suivi du temps soit utilisé pour répartir les efforts du personnel parmi les tâches qui leur sont assignées. Ces tâches doivent être associables aux activités détaillées prévues dans le recensement ministériel des efforts. • Chaque unité administrative doit remplir le recensement ministériel des efforts selon les consignes établies et dans les temps requis. • Chaque gestionnaire doit approuver le recensement des efforts de son unité administrative. Il doit s'assurer que l'intégralité des efforts, correspondant aux membres du personnel qui ont été sous la responsabilité de l'unité administrative pendant la période couverte par le recensement, est adéquatement répartie parmi les activités détaillées. • Toute modification à la répartition des efforts entre les activités détaillées (à la demande du gestionnaire, des supérieurs de ce dernier ou de la Direction du coût de revient, de la tarification et de l'information de gestion) doit faire l'objet d'une approbation par le gestionnaire responsable de l'unité administrative. **Système comptable** Les travaux du coût de revient exploitent le plein potentiel du système comptable et des processus de comptabilisation des dépenses. **Systèmes d'informations de gestion** Les travaux du coût de revient s'alimentent des systèmes d'informations appropriés pour obtenir des statistiques de gestion répondant aux besoins des travaux.	appropriés afin d'obtenir des statistiques de gestion répondant aux besoins des travaux de l'équipe du coût de revient.		Retrait du texte portant sur le « Recensement ministériel des efforts », « Système comptable » et « Systèmes d'informations de gestion »
	L'expertise et les outils de travail adéquats sont des conditions essentielles à la réalisation du coût de revient. La réalisation du coût de revient exige une connaissance approfondie du modèle, notamment de ses composantes et des étapes de calcul ainsi que de l'ensemble des services offerts par le Ministère. Pour assurer la réussite des travaux, il est donc important • d'établir une culture de partage et de transfert des connaissances et d'en faire la promotion auprès de tous les membres du personnel travaillant à la réalisation du coût de revient; • de favoriser le développement des compétences en tenant compte des particularités de l'environnement comptable et des outils financiers du Ministère et la formation continue en lien avec le coût de revient pour encourager l'innovation et l'optimisation des travaux. L'expertise des membres du personnel travaillant à la réalisation du coût de revient doit être supportée par des outils de travail adéquats. Ces derniers doivent • faciliter le travail des parties prenantes; • favoriser l'atteinte d'un équilibre entre un niveau élevé de qualité de l'information et l'investissement nécessaire pour atteindre ce niveau.	**L'expertise et les outils de travail adéquats sont des conditions essentielles à la réalisation du coût de revient.** La réalisation du coût de revient exige une connaissance approfondie du modèle, notamment de ses composantes et des étapes de calcul ainsi que de l'ensemble des services offerts par le Ministère. Pour assurer la réussite des travaux, il est donc important : • d'établir une culture de partage et de transfert des connaissances et d'en faire la promotion auprès de tous les membres du personnel afin de favoriser la réalisation du coût de revient; • de favoriser le développement des compétences en considérant l'environnement comptable et les outils financiers du Ministère et de stimuler la formation continue en lien avec le coût de revient afin d'encourager l'innovation et l'optimisation des travaux. L'expertise des membres du personnel travaillant à la réalisation du coût de revient doit être supportée par des outils de travail adéquats. Ces derniers doivent :		Aucun changement apporté

Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
		• faciliter le travail des parties prenantes; • favoriser l'atteinte d'un équilibre entre un niveau élevé de précision de l'information et l'investissement nécessaire pour atteindre ce niveau.		

Rôles et responsabilités	**Sous-ministre**
	
	Le sous-ministre
	
	• approuve les orientations ministérielles en matière de coût de revient et de recensement des efforts;
	• approuve la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient;
	• sensibilise le personnel du Ministère à l'importance du recensement ministériel des efforts.
	
	Sous-ministre adjoint des services à la gestion et des technologies
	
	Le sous-ministre adjoint des services à la gestion et des technologies assure la gouvernance ministérielle en matière de coût de revient. Il
	
	• agit à titre de responsable ministériel en matière de coût de revient et de recensement des efforts;
	• est responsable de l'application de la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient et de la mise à jour de cette dernière;
	• approuve la méthode générale de calcul du coût de revient et la méthode de recensement des efforts, les changements apportés à ces méthodes et les orientations opérationnelles;
	• représente le Ministère en matière de coût de revient auprès des autorités gouvernementales et des collaborateurs externes.
	
	Direction du coût de revient, de la tarification et de l'information de gestion
	
	La Direction du coût de revient, de la tarification et de l'information de gestion joue un rôle central dans la gestion du coût de revient au Ministère. Elle ;
	
	• conseille le sous-ministre adjoint des services à la gestion et des technologies en matière de coût de revient et de recensement des efforts;
	• conseille le Ministère et ses unités administratives en matière de coût de revient et de recensement des efforts;
	• recommande une méthode de calcul du coût de revient et une méthode de recensement des efforts;
	• assure la gestion du coût de revient et du recensement ministériel des efforts, notamment
	  ○ en appliquant la méthode ministérielle de calcul du coût de revient,
	  ○ en définissant, en collaboration avec les unités administratives du Ministère, les activités détaillées, les activités regroupées et les services à prévoir dans le modèle,
	  ○ en réalisant le calcul du coût de revient ou, si elle le juge opportun, en déléguant certaines responsabilités en la matière à d'autres unités administratives tout en assurant une supervision des travaux en matière de calcul du coût de revient,
	  ○ en déterminant les paramètres guidant le recensement ministériel des efforts,
	  ○ en procédant au recensement ministériel des efforts,
	  ○ en administrant la base de données officielle liée au recensement ministériel des efforts;
		Sous-ministre
		
		La sous-ministre
		
		• approuve les orientations ministérielles en matière de coût de revient et de recensement des efforts;
		• approuve la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient;
		• sensibilise le personnel du Ministère à l'importance du recensement ministériel des efforts.
		
		Sous-ministre adjoint des services à la gestion
		
		Assure la gouvernance ministérielle en matière de coût de revient en :
		
		• agissant à titre de responsable ministériel en matière de coût de revient et de recensement;
		• étant responsable de l'application de la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient et de la mise à jour de cette dernière;
		• approuvant la méthode générale de calcul du coût de revient et la méthode de recensement des efforts, les changements apportés à ces méthodes et les orientations opérationnelles;
		• représentant le Ministère en matière de coût de revient auprès des autorités gouvernementales et des collaborateurs externes.
		
		Direction générale des ressources financières et contractuelles
		
		Agit à titre de responsable de la supervision du recensement et du traitement des dépenses d'administration en :
		
		• effectuant le suivi des dépenses d'administration du Ministère et offre un rôle-conseil en matière d'expertise comptable, de contrôles financiers, de réglementation gouvernementale pour l'ensemble du Ministère et des clients;
		• réalisant un contrôle et un suivi des approbations au recensement des efforts afin d'assurer un niveau acceptable de représentativité des heures effectuées par les effectifs et extrait les données relatives aux feuilles de temps de la base de données.
		
		Service du coût de revient, du financement et des investissements
		
		Assure la gestion du coût de revient au Ministère en :
			8
			
			9
				Révision et actualisation de la section en fonction des réorganisations et de l'attribution des rôles et responsabilités des intervenants
				
				Retrait de la « Direction du coût de revient, de la tarification et de l'information de gestion » et du « Groupe consultatif sur le coût de revient et le recensement des efforts »

Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires

	• s'assure que le personnel travaillant à la réalisation du coût de revient a les compétences requises et, au besoin, entreprend les actions adéquates pour favoriser l'acquisition et le maintien des compétences;
	• effectue une veille stratégique en matière de coût de revient et de recensement des efforts;
	• préside le Groupe consultatif sur le coût de revient et le recensement des efforts.
	
	Groupe consultatif sur le coût de revient et le recensement des efforts
	
	Le calcul du coût de revient et le recensement ministériel des efforts
	
	• contribuent à la reddition de comptes du Ministère qui est assurée par plusieurs unités administratives;
	• sont liés à des exigences légales et contractuelles dans le cadre de différentes ententes.
	
	Par conséquent, les méthodologies utilisées doivent répondre à différents besoins. Ainsi, un groupe consultatif composé de personnes issues des directions générales ayant un intérêt pour le coût de revient et le recensement ministériel des efforts est formé. Ce groupe consultatif a les responsabilités de
	
	• favoriser le partage de l'expertise en matière de coût de revient;
	• contribuer à l'évolution du coût de revient au Ministère :
	  ○ en définissant les nouveaux besoins du Ministère en ce qui concerne les activités détaillées, les activités regroupées, les types d'activités, les services et les modes de prestation de services;
	  ○ en étudiant les problèmes rencontrés lors de la mise à jour du coût de revient et du recensement ministériel des efforts.
	
	Gestionnaires des unités administratives du Ministère
	
	La précision et la fiabilité des résultats obtenus lors de l'établissement du coût de revient sont tributaires de la qualité de l'information transmise par les unités administratives. Par conséquent, les gestionnaires ont un rôle important à jouer dans l'établissement du coût de revient et le recensement ministériel des efforts. Ils
	
	• établissent annuellement la liste des activités détaillées pour chaque membre du personnel sous leur responsabilité, en conformité avec les orientations approuvées par le sous-ministre adjoint des services à la gestion et des technologies;
	• désignent un répondant en coût de revient pour leur unité administrative et lui donnent les outils nécessaires pour qu'il puisse bien remplir son rôle;
	• valident et approuvent les efforts recensés pour leur unité administrative tant au niveau de leur intégralité et que de l'exactitude de la répartition des efforts parmi les activités détaillées pour chaque membre du personnel qui a été sous la responsabilité de l'unité administrative pendant la période couverte par le recensement;
	• valident et approuvent toute modification apportée au recensement ministériel des efforts pour leur unité administrative.
	
	Si un outil de suivi du temps est en place dans leur unité administrative et que ce dernier est utilisé pour remplir le recensement ministériel des efforts, les gestionnaires
		• effectuant des recommandations au Ministère et à ses UA en matière de coût de revient, de recensement des efforts, dans la production d'informations de gestion et d'écritures;
		• appliquant la méthode ministérielle de calcul du coût de revient tout en :
		• définissant, en collaboration avec les unités administratives du Ministère, les activités détaillées, les activités regroupées et les services à prévoir dans le modèle;
		• exploitant la base de données officielle liée au recensement ministériel des efforts;
		• réalisant le calcul du coût de revient et en favorisant la compétence du personnel qui participe à cette réalisation du coût de revient;
		• accompagnant les UA dans la détermination des activités recensées et des efforts qui en découlent et dans les améliorations à apporter au recensement des efforts;
		• effectuant une veille stratégique en matière de coût de revient et de recensement des efforts;
		• effectuant, à l'appui de motif raisonnable, des corrections à la répartition des efforts entre les activités détaillées et regroupées d'une unité administrative.
		
		Gestionnaires des unités administratives du Ministère
		
		La précision et la fiabilité des résultats obtenus lors de l'établissement du coût de revient sont tributaires de la qualité de l'information transmise par les unités administratives (UA). Par conséquent, les gestionnaires ont un rôle important à jouer dans l'établissement du coût de revient et dans le recensement ministériel des efforts. Ce rôle amène les gestionnaires à :
		
		• collaborer avec l'équipe du coût de revient afin d'établir la liste des activités détaillées des UA sous leur responsabilité, en conformité avec les orientations approuvées par le sous-ministre adjoint des services à la gestion;
		• assurer que les activités détaillées de leurs UA sont compréhensibles et concises tout en étant nécessaires à la gestion ou aux opérations;
		• désigner un répondant en coût de revient pour leur UA et lui donner les outils nécessaires pour qu'il puisse bien remplir son rôle;
		• assurer la transmission de toute information de gestion dans les délais requis afin de rehausser la précision du coût de revient des produits et services;
				Révision des responsabilités

Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	• s'assurent que les tâches, concernant leur unité administrative inscrites dans l'outil de suivi du temps, peuvent être associées aux activités détaillées du recensement ministériel des efforts; • s'assurent de l'intégralité et de l'exactitude des données saisies dans l'outil de suivi du temps par les membres du personnel sous la responsabilité de l'unité administrative. **Répondant en coût de revient** Le répondant en coût de revient agit, pour la Direction du coût de revient, de la tarification et de l'information de gestion, à titre de personne-ressource de son unité administrative. Il • contribue à la mise à jour des activités détaillées de son unité administrative; • effectue le recensement ministériel des efforts pour son unité administrative en collaboration avec son gestionnaire et les personnes pouvant l'aider dans ce travail; • réponds aux demandes d'information portant notamment sur les dépenses imputées à son unité administrative et les affaires de cette dernière; • porte à l'attention de la Direction du coût de revient, de la tarification et de l'information de gestion toute question pouvant l'intéresser.	• valider et approuver les efforts recensés pour leur UA en assurant l'intégralité et l'exactitude de la répartition des efforts de chaque employé. Si un outil de suivi du temps est en place dans leur UA et que ce dernier est utilisé pour remplir le recensement ministériel des efforts, les gestionnaires doivent également : • S'assurer que les tâches concernant leur UA inscrites dans l'outil de suivi du temps peuvent être associées aux activités détaillées du recensement ministériel des efforts.		Retrait du « Répondant en coût de revient », car est représenté par le « Service du coût de revient, du financement et des investissements »
Unité responsable	La présente politique est sous la responsabilité de la Direction générale des services à la gestion et des technologies. Pour toute question relative à l'application ou l'interprétation des dispositions de la politique, veuillez communiquer avec M. Julien Demers, coordonnateur du coût de revient à la Direction du coût de revient, de la tarification et de l'information de gestion.	La présente politique est sous la responsabilité de la Direction générale des ressources financières et contractuelles. Pour toutes questions relatives à l'application ou l'interprétation des dispositions de la politique, veuillez communiquer avec M. Jordan Desmeules, coordonnateur du coût de revient au Service du coût de revient, du financement et des investissements.	10	Révision des informations

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 26 FÉVRIER 2025

TITRE : Bilan du Plan d'action 2021-2024 - Agir avec intégrité et priorités pour l'année 2025-2026

DOCUMENT D'INFORMATION

1. OBJECTIF

Conformément au Cadre d'intégrité organisationnelle, le Secrétariat général adjoint, au sein de la Direction générale du Bureau de la sous-ministre et Secrétariat général, dépose ce mémoire présentant le bilan du Plan d'action 2021-2024 - Agir avec intégrité et les priorités en matière d'éthique et d'intégrité pour la prochaine année.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

2.1 Bilan du Plan d'action

L'ensemble des objectifs prévus au Plan d'action a été réalisé. Ainsi, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) a poursuivi la consolidation d'une culture forte basée sur l'intégrité.

Plus encore, le Secrétariat général adjoint s'est assuré, par les différentes actions qu'il a déployées, que les décisions, les actions et la conduite du personnel sont en adéquation avec les valeurs et règles de conduite gouvernementales. Il a aussi veillé à ce que les processus, mécanismes et outils déployés dans le cadre de la démarche d'intégrité au Ministère soient bien présents et fonctionnels.

Le détail des actions réalisées est présenté dans l'annexe et la présentation jointes au mémoire (voir annexes 1 et 2).

2.2 Impact de la Loi 53

Notons qu'un changement important concernant la gestion de l'intégrité et de l'éthique dans les organismes publics est survenu le 30 novembre dernier, avec l'entrée en vigueur des dispositions de la Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives (ci-après la « Loi »). Celles-ci sont venues notamment modifier le mécanisme de divulgation des actes répréhensibles pour les organismes publics, renforcer la protection contre les représailles et occasionner des changements dans les responsabilités relatives à la gestion de l'intégrité et à l'éthique dans les organisations.

Plus particulièrement, la Loi prévoit la désignation d'une personne à titre de responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité (RGEI), dont la fonction principale est de coordonner et mettre en œuvre des mesures visant à prévenir la commission d'actes répréhensibles et l'exercice ou la menace de représailles. Ainsi, les fonctions auparavant attribuées aux répondants en éthique des ministères et organismes publics seront progressivement intégrées à celles du RGEI.

Il s'agit d'un changement important puisque l'arrivée de cette nouvelle fonction s'accompagnera d'autres actions en termes d'éthique et d'intégrité pour l'ensemble des organismes publics. En effet, le Secrétariat général adjoint a été informé qu'une politique concernant la gestion de l'intégrité et de l'éthique ainsi qu'un cadre de référence seront mis en place par le Secrétariat du Conseil du trésor au cours de la prochaine année financière. Ceux-ci devraient présenter les actions et mesures à mettre en place en la matière dans les organisations visées par ces dispositions.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

Dans l'attente de la mise en place de la politique et du cadre de référence du Secrétariat du Conseil du trésor, les priorités du Secrétariat général adjoint en matière d'éthique et d'intégrité seront les suivantes pour la prochaine année.

3.1 La révision du cadre ministériel de gouvernance et de gestion de l'éthique et de l'intégrité

Au Ministère, cette gouvernance est prévue et décrite au Cadre d'intégrité organisationnelle. Ce document devra être révisé pour refléter les modifications de la Loi 53, et ce, en collaboration avec les parties prenantes.

3.2 La mise en place d'un plan d'action temporaire

Ce plan aura pour objectif de mesurer l'indice de maturité des composantes de la démarche organisationnelle avant l'arrivée des orientations gouvernementales, et ainsi, prendre une longueur d'avance sur les éléments à respecter. Les objectifs et les cibles plus spécifiques seront établis en

fonction des informations obtenues de la part du Secrétariat du Conseil du trésor au sujet des orientations à venir.

Ces actions seront appuyées par un plan de communication qui permettra de poursuivre la diffusion d'information, la sensibilisation et la formation de tout le personnel sur les différents contenus élaborés par le Secrétariat général adjoint.

4. IMPACTS

S. O.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

Le Secrétariat du Conseil du trésor a souligné la qualité de la démarche du MESS et de ses outils au cours des dernières années. L'approche ministérielle sert également d'exemple à suivre pour certaines orientations à venir. L'équipe de Lobbyisme Québec a aussi souligné la qualité des travaux du Ministère lors de leur accompagnement en matière de lobbyisme.

6. CONSULTATION

S. O.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Le Secrétariat général adjoint se concentrera sur les priorités énoncées dans la section 3 du présent mémoire et sollicitera les collaborations requises des parties prenantes à l'interne au cours des prochains mois. Le Secrétariat général adjoint poursuivra également ses activités en matière de planification de la démarche organisationnelle d'intégrité, de coordination et de soutien de première ligne du réseau des répondants sectoriels en éthique et en intégrité, ainsi que de service-conseil auprès du personnel.

8. RECOMMANDATION(S)

S. O.

Source : Secrétariat général adjoint, Direction générale du Bureau de la sous-ministre et Secrétariat général

Date : 19 février 2025

Original signé

Annie Boucher
Directrice générale du Bureau de la sous-ministre et secrétaire générale

p. j. : Annexe 1 — Bilan détaillé du Plan d'action 2021-2024 - Agir avec intégrité
Annexe 2 — Présentation sur le bilan et les priorités pour la suite

Plan d’action Agir avec intégrité 2021-2024

Bilan final

Présentation au Comité exécutif
26 février 2025

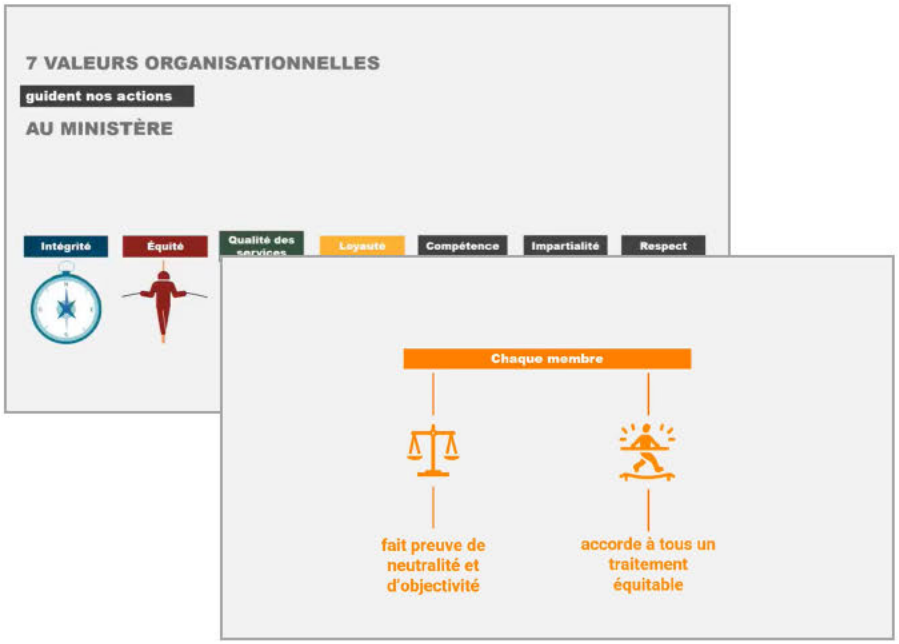
Emploi et Solidarité sociale
Québec

ORIENTATION 1

Promouvoir le système des 7 valeurs organisationnelles et favoriser leur actualisation par les personnes.

Faits saillants

- 100 % des actions sont réalisées.
- Diffusion de 7 capsules sur les valeurs organisationnelles, de textes d'appui et de pistes de réflexion sur l'intranet.



Pour découvrir toutes les capsules :
https://intranet-mtess.mes.reseau.intra/organisation/ministere/integrite/valeurs-organisationnelles/

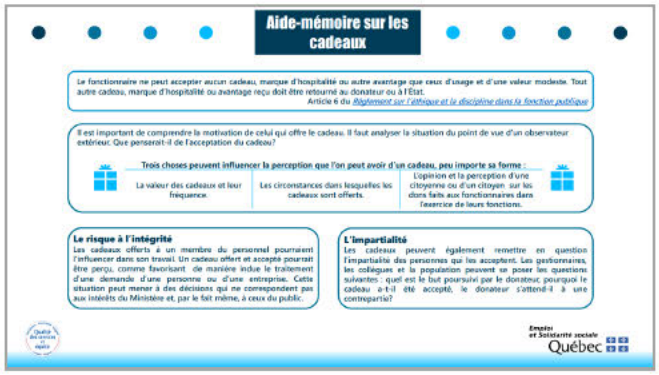
Emploi et Solidarité sociale Québec

ORIENTATION 2

Favoriser la connaissance des règles déontologiques applicables

Faits saillants

- 100 % des actions sont réalisées.
- Diffusion de fiches informatives et d'aide-mémoires portant sur les cadeaux, les invitations, le double emploi, l'utilisation des médias sociaux, la participation politique, etc.
- Publication de trois capsules portant sur le lobbyisme et intégration de celles-ci dans le parcours d'accueil des nouveaux employés.
- Mises à jour ponctuelles du Code de conduite pour intégrer les nouveaux contenus.
- Formation en matière de gestion des conflits d'intérêts (responsabilité DGRH) et en matière de lobbyisme.



Pour découvrir quoi faire face à un cadeau, à une invitation, à l'utilisation des médias sociaux, etc. :
https://intranet-mtess.mes.reseau.intra/organisation/ministere/integrite/references-par-thematiques/

ORIENTATION 3

Instaurer un exercice permanent de gestion des risques à l'intégrité

Faits saillants

- 100 % des actions sont réalisées.
- Intégration des éléments liés aux risques à l'intégrité dans le processus de gestion intégrée des risques.
- Lancement de la Politique ministérielle de prévention et de gestion des conflits d'intérêts entrée en vigueur en mai 2024 (responsabilité DGRH).
- Documentation et formation sur le lobbyisme, incluant une politique ministérielle, un guide, des capsules vidéo et des manchettes intranet.
- Trois risques ont été documentés et une rencontre a été faite avec la Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance pour évaluer leur prise en charge comme risques ministériels. La suite des travaux est en cours et sera prise en compte dans le prochain plan d'action.



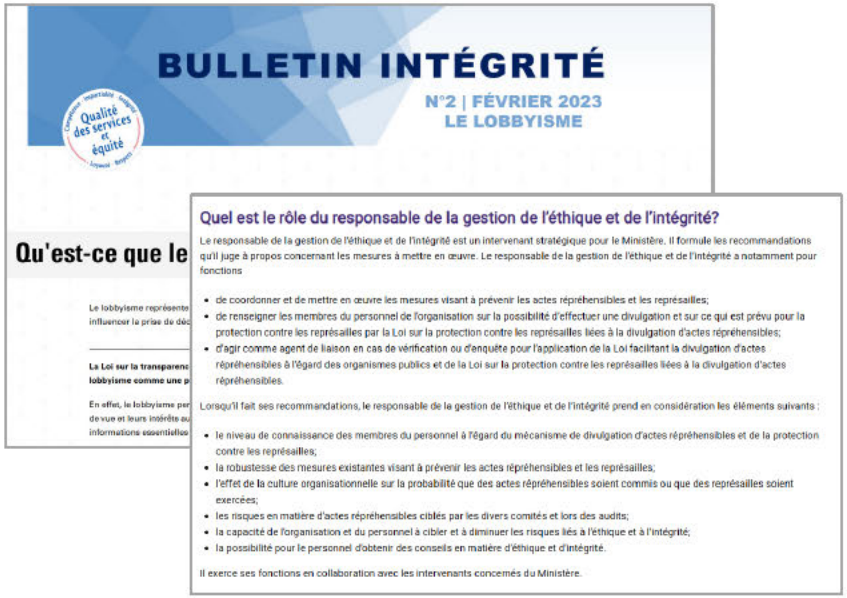
Pour s'informer sur le lobbyisme :
https://intranet-mtess.mes.reseau.intra/organisation/ministere/integrite/lobbyisme/

ORIENTATION 4

Déployer l'intégrité à travers la culture organisationnelle

Faits saillants

- 100 % des actions sont réalisées.
- Opération de sensibilisation sur le lobbyisme et les communications d'influence.
- Développement d'un modèle de communication efficace, notamment avec la diffusion de manchettes et des mises à jour de la section dédiée dans l'intranet, et l'envoi des bulletins Intégrité.
- Réalisation du plan de communication associé à l'entrée en vigueur du Projet de loi 53 concernant la divulgation des actes répréhensibles : avis par courriel, manchette, page intranet et café de la sous-ministre.
- Information sur les enquêtes administratives internes publiée dans l'intranet.


BULLETIN INTÉGRITÉ

N°2 | FÉVRIER 2023

LE LOBBYISME

Qu'est-ce que le

Quel est le rôle du responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité?

Le responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité est un intervenant stratégique pour le Ministère. Il formule les recommandations qu'il juge à propos concernant les mesures à mettre en œuvre. Le responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité a notamment pour fonctions

- de coordonner et de mettre en œuvre les mesures visant à prévenir les actes répréhensibles et les représailles;
- de renseigner les membres du personnel de l'organisation sur la possibilité d'effectuer une divulgation et sur ce qui est prévu pour la protection contre les représailles par la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles;
- d'agir comme agent de liaison en cas de vérification ou d'enquête pour l'application de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics et de la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles.

Lorsqu'il fait ses recommandations, le responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité prend en considération les éléments suivants :

- le niveau de connaissance des membres du personnel à l'égard du mécanisme de divulgation d'actes répréhensibles et de la protection contre les représailles;
- la robustesse des mesures existantes visant à prévenir les actes répréhensibles et les représailles;
- l'effet de la culture organisationnelle sur la probabilité que des actes répréhensibles soient commis ou que des représailles soient exercées;
- les risques en matière d'actes répréhensibles ciblés par les divers comités et lors des audits;
- la capacité de l'organisation et du personnel à cibler et à diminuer les risques liés à l'éthique et à l'intégrité;
- la possibilité pour le personnel d'obtenir des conseils en matière d'éthique et d'intégrité.

Il exerce ses fonctions en collaboration avec les intervenants concernés du Ministère.

Pour en savoir plus sur la divulgation des actes répréhensibles :
https://intranet-mtess.mes.reseau.intra/organisation/ministere/integrite/divulgation-dun-acte-reprehensible/

ORIENTATION 5

Faire connaître le rôle des répondantes et répondants sectoriels en intégrité et éthique, et les outiller en matière de conseils et d'avis

Faits saillants

- 100 % des actions sont réalisées.
- Publication de l'offre de service et du profil de compétences des répondants sectoriels en éthique et en intégrité.
- Formation des répondants sectoriels en éthique et intégrité en matière de lobbyisme, de divulgation d'actes répréhensibles, de service-conseil et de gestion des risques.
- Mise en place des bulletins des répondants en intégrité et en éthique et diffusion de la liste de ceux-ci dans l'intranet.



56 répondants et répondants sectoriels en intégrité et éthique

Pour connaître votre répondant :
https://intranet-mtess.mes.reseau.intra/organisation/ministere/integrite/repondants-et-repondantes/liste/

Comparaison des consultations par année financière

Total des consultations par thématique (2023-2024)	
Thématiques	Nombre de consultations
Aiguillage au sujet des situations de conflits d'intérêts et double emploi	11
Cadeau, marque d'hospitalité ou autre avantage	4
Confidentialité et discrétion	4
Autre	15
Total	34

Total des consultations par thématique (2024-2025)*	
Thématiques	Nombre de consultations
Aiguillage au sujet des situations de conflits d'intérêts et double emploi	11
Cadeau, marque d'hospitalité ou autre avantage	4
Lobbyisme	4
Autre	8
Total	27

* Du 1er avril 2024 au 14 février 2025.

Emploi et Solidarité sociale Québec

Priorités pour 2025

Dans l'attente de la politique et du cadre de référence en matière de gestion de l'éthique et de l'intégrité du Secrétariat du Conseil du trésor, voici les actions qui seront menées par le Secrétariat général adjoint au cours de la prochaine année financière :

- la révision du cadre ministériel de gouvernance et de gestion de l'éthique et de l'intégrité;
- le déploiement d'un plan d'action sur une année;
- un plan de communication sera établi pour appuyer l'ensemble de ces actions (en collaboration avec la DGC).

Échanges

Emploi et Solidarité sociale
Québec

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 26 février 2025

TITRE : État d'avancement du Plan de transformation numérique

DOCUMENT D'INFORMATION

1. OBJECTIF

Le présent mémoire a pour objectif d'informer le comité exécutif du suivi de l'avancement des travaux du Plan de transformation numérique (PTN) 2023-2027.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

La stratégie de réalisation du PTN s'appuie sur des projets autorisés au portefeuille ministériel ainsi que sur la réalisation de différents chantiers permettant de mettre en œuvre les ambitions de transformation numérique du Ministère. Puisque l'atteinte des cibles du PTN est un enjeu organisationnel, afin d'en optimiser l'exécution, une feuille de route composée d'une centaine de projets et initiatives ordonnancés et échelonnés sur quatre ans a été réalisée. Un plan de travail a aussi été approuvé par le comité exécutif en juin 2024.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

Afin de garder une visibilité sur la réalisation du PTN, il faut évaluer si l'état d'avancement des projets et des initiatives inscrits à la feuille de route correspond à la planification initiale. Un suivi régulier est donc nécessaire afin d'apporter des correctifs, au besoin.

4. IMPACTS

La réalisation de l'état d'avancement permet d'identifier d'éventuels enjeux et d'évaluer la capacité organisationnelle à mettre en œuvre le PTN. Il peut donc en découler des ajustements à la stratégie.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

L'état d'avancement est évalué par rapport à la planification initialement établie, mais en considérant certains ajustements approuvés lors du précédent état d'avancement.

6. CONSULTATION

Sans objet.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Le suivi des projets et des initiatives est réalisé en continu à l'aide d'un tableau de bord par la direction générale principale des ressources informationnelles et de la transformation numérique. De façon trimestrielle, une présentation de l'état d'avancement des travaux est aussi effectuée au comité exécutif, incluant une présentation des faits saillants du trimestre.

Source : Direction générale principale des ressources informationnelles et de la transformation numérique

Date : 2025-02-17

Original signé
Caroline Drouin, sous-ministre adjointe
Secteur des partenariats de Services Québec et des ressources informationnelles

p. j. : Présentation PowerPoint

Plan de transformation numérique
Suivi – 2024-2025

Présentation au comité exécutif

26 février 2025

Emploi et Solidarité sociale
Québec

Tableau de bord - Suivi du plan de transformation numérique 2023-2027

Résumé de l'avancement

✔ **Progression structurée de la transformation numérique**

- **92 initiatives planifiées**, avec une exécution soutenue.
- **33 initiatives finalisées en 2023-2024** et **22 déjà terminées en 2024-2025.**
- Avancement significatif des **fondations** et de la **vision d'affaires**, établissant un cadre pour la TN.

⚠ **Points d'attention**

- Des prolongements issus des initiatives **2024-2025** sont à prévoir en **2026**, nécessitant une **mise à jour continue de la feuille de route**.

🔷 **Recommandation :**

- **Maintien d'une flexibilité dans l'ordonnancement** des travaux pour s'adapter aux besoins de la TN.

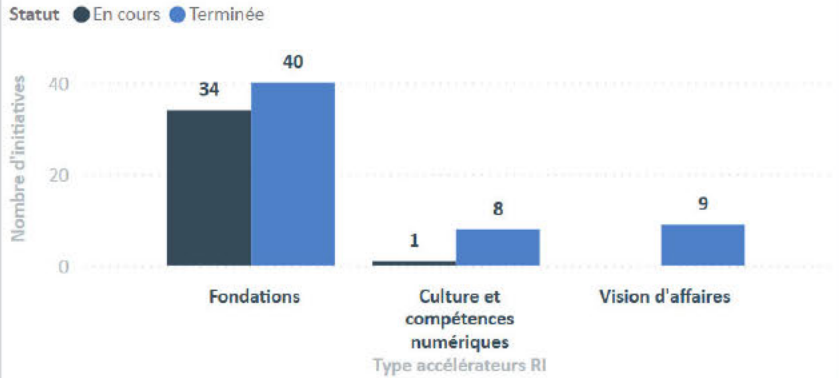
📌 **Conclusion**

- L'accent mis sur les fondations est un choix stratégique essentiel. Leur mise en place rapide et efficace **garantit une transformation fluide et accélère le déploiement des autres initiatives**.

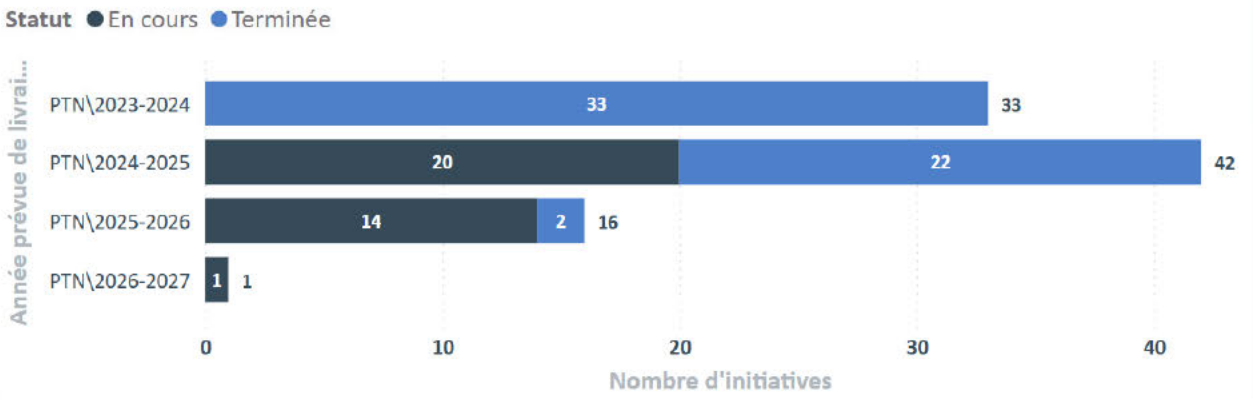
NOMBRE D'INITIATIVES PLANIFIÉES

92

Avancement des initiatives par type d'accélérateurs

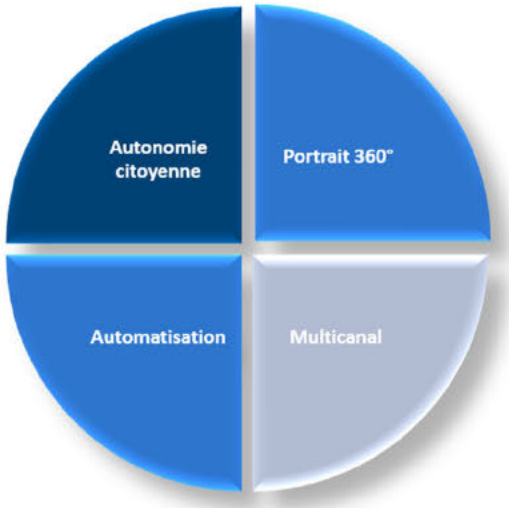


Statut des initiatives



Emploi et Solidarité sociale Québec

Produits mutualisables développés au Ministère



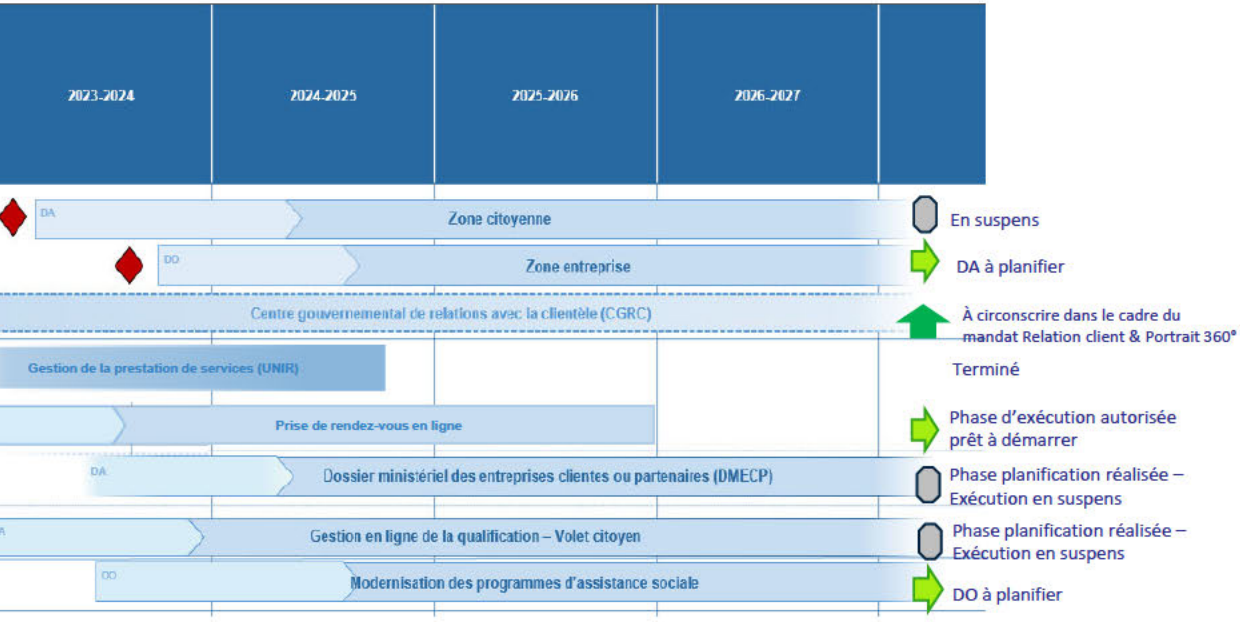
- **6** sur **7** des produits mutualisables ont une version fonctionnelle.
- Le produit « **Caviardage** » aura sa première livraison en juin 2025.
- Une nouvelle version de « **Gestion des correspondances** » a été livrée en janvier 2025 et le premier formulaire du produit a fait l'objet d'un envoi massif à notre clientèle en février 2025, et ce, avec succès.

Produits mutualisables	Exemple de bénéfices
GCO (Gestion des correspondances) Automatisation des correspondances avec gabarits standardisés, assurant rapidité et flexibilité.	Présentation moderne des communications offrant aux secteurs affaires une grande **autonomie** pour modifier des communications existantes et de les **prévisualiser** pendant le cycle de modifications.
GED (Gestion électronique de documents) Centralisation et sécurisation des documents numériques.	**Accès rapide** aux documents d'un dossier client de façon numérique. Réduction de la manipulation du papier et de multiples copies. Assure l'**accès sécuritaire** aux informations.
NUM (Numérisation) Numérisation des documents clients, dès réception.	Dépôt dans la GED, dès réception. Possibilité de traitement automatisé et de dépôt dans Mon Dossier. Réduction du coût de l'entreposage des documents papier.
FRW (Formulaires WEB) Formulaires interactifs WEB.	Favorise **l'autonomie citoyenne** par l'utilisation de services numériques. Temps de création et de modifications réduit. S'adapte au contexte du client. Peut être utilisé par d'autres organismes publics.
SEP/SOGEV (Échanges avec partenaires) Automatisation et sécurisation des échanges de données avec les partenaires gouvernementaux.	Échange de données, entre organismes, automatisé et sécuritaire. S'adapte aux différents besoins d'échanges.
Caviardage Automatisation du caviardage de documents.	Caviardage **automatique** et **rapide** des documents par mots clés. Diminution du risque d'erreur.
GAA (Guichet des activités de l'agent) Gestion centralisée et automatisée de l'attribution des dossiers.	**Répartition de la charge de travail** des employés sur l'ensemble du territoire. Uniformise le délai de traitement dans l'ensemble des régions.

Emploi et Solidarité sociale Québec

Feuille de route des projets 2023-2027

Secteurs	Ambitions				Potentiel de mutualisation RI								
	1	2	3	4	Contacts et interactions client	Dossier client	Automatisation des processus	Documents numériques	Échanges et intégration	Environnement de travail numérique	Intelligence d'affaires	Accélérateurs RI
	Expérience client	Expérience employé	Efficience	Compétences et culture								
Partenariats de Services Québec	X				X	X			X			
	X				X	X			X			
	X	X	X	X	X	X			X		X	
Services à la clientèle	X	X	X				X	X		X		
	X	X			X							
Services à la clientèle et Emploi		X				X	X					
Emploi	X	X	X		X	X						
Assistance sociale		X								X		X



Note : Pour chaque initiative, l'ambition principale visée est indiquée par un X en gras.
RI : Ressources informationnelles
DO: Dossier d'opportunités
DA: Dossier d'affaires

Légende :



Emploi et Solidarité sociale Québec

Feuille de route des projets 2023-2027

Secteurs	Ambitions				Potentiel de mutualisation RI							
	1	2	3	4	Contacts et interactions client	Dossier client	Automatisation des processus	Documents numériques	Échanges et intégration	Environnement de travail numérique	Intelligence d'affaires	Accélérateurs RI
	Expérience client	Expérience employé	Efficience	Compétences et culture								
Registres de l'État	X	X	X	X	X		X		X		X	X
Bibliothèques gouvernementales	X											
Recouvrement, recours et qualité des services	X	X	X		X	X	X	X	X		X	
Ressources informationnelles		X	X	X								X
Commun		X	X	X								
		X						X		X		
		X	X	X							X	X

2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	
	Assise numérique commune des registres de l'État (ANCRÉ)			En exécution
DA	Développements technologiques afin de soutenir les services de bibliothèques			En exécution
	Transformation numérique du secteur Recouvrement, recours et qualité des services			Vision d'affaires complétées
	Transformation des approches, pratiques et outils liés à la livraison de solutions d'affaires			En exécution
	Démarche ministérielle visant à instaurer une culture numérique au sein de l'organisation			En exécution
	Gestion intégrée des documents et environnement de travail numérique			En suspens
	Environnements permettant de soutenir les besoins en intelligence d'affaires et en intelligence artificielle			À planifier

Note : Pour chaque initiative, l'ambition principale visée est indiquée par un X en gras.
RI : Ressources informationnelles
DO: Dossier d'opportunités
DA: Dossier d'affaires

Légende :

- Programme
- Projet
- Chantier prévu
- Proposé dans le Portefeuille des projets prioritaires gouvernemental en transformation numérique (3PGTN)
- Chantier en action

Emploi et Solidarité sociale Québec

Faits saillants

Gouvernance et gestion de la mise en œuvre du plan

- Stratégie de mise en place du cadre de gouvernance et de gestion des données numériques — Approuvée
- Mise en place du site intranet du Plan de transformation numérique (PTN) — En ligne*
- Mise à jour du PTN — En cours

Préciser les ambitions d'affaires

- Réalisation de la cartographie des besoins d'affaires — Terminée
- Cartographie des besoins d'affaires « Vision intégrée de la relation clientèle et Portrait 360° » — En cours
- Vision de l'architecture d'affaires cible — En validation
- Vision de l'architecture RI cible — En élaboration

Accélérateurs de la transformation numérique

- Veille stratégique d'un centre d'appel intelligent — Terminée
- Feuille de route des travaux de réalisation du PTN — En révision
- Stratégie ministérielle de l'adoption des pratiques agiles — En élaboration

Emploi et Solidarité sociale Québec

*Lien de la page: Plan de transformation numérique - Intranet

Merci!

Emploi et Solidarité sociale Québec

Statuts des composants mutualisables

Composants de solutions d'affaires mutualisables	Initiative cadre	Horizon de livraison			
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Contacts et interactions client					
Identité numérique gouvernementale	SOIN (MCN) + SIREC		En cours MCN		
Authentification gouvernementale	SQIN-SAG (MCN)	En cours MESS			
Gestion des tiers	MCN			X*	
Gestion des parcours citoyens	Zone citoyenne				En suspens
Assistant virtuel	CGRC				X
Calendrier de rendez-vous	Prise de rendez-vous en ligne		À démarrer		
Paiement en ligne (reçus)	Gestion en ligne de la qualification – Volet citoyen				X
Plateforme de notification gouvernementale	PNG (MCN)	✓MCN			À démarrer
Signature électronique	MCN			X*	
Gestion des correspondances	*Vision cible intégrée de la relation avec la clientèle*				
Dossier client				✓	
Portrait client 360	*Portrait client 360*				Vision
Médiation, règlements, différends et litiges	PGRDL (MCN)			En cours	
Automatisation des processus					
Gestion des processus et des flux de travail	ANCRÉ		En cours		
Gestion des règles d'affaires	ANCRÉ		En cours		
Caviardage	ANCRÉ		En cours		
Robotisation des processus (RPA)	*Transformation des approches, pratiques et outils liés à la livraison de solutions d'affaires*	✓			

Statut d'avancement

- 31 % - Livré
- 41 % - En cours + vision
- 15 % - En suspens ou à démarrer
- 13 % - À planifier ou à préciser

Légende: Planifié | À préciser

✓ Composant livré

*Responsabilité MCN

Emploi et Solidarité sociale Québec

Statuts des composants mutualisables (suite)

Composants de solutions d'affaires mutualisables	Initiative cadre	Horizon de livraison			
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Documents numériques					
Gestion des documents (clientèle)	UNIR	✓			
Numérisation et indexation	UNIR	✓			
Gestion des documents (administratif)	*Gestion intégrée des documents et environnement de travail numérique*		X		
Échanges et intégration					
Connecteur PFC	DGPRITN	✓			
Plateforme d'intégration	*Transformation des approches, pratiques et outils liés à la livraison de solutions d'affaires*		X		
Plateforme de gestion des APIs	MCN	X*	MCN En cours		
Environnement de travail numérique					
Environnement bureautique et de collaboration	*Gestion intégrée des documents et environnement de travail numérique*			X	
Intelligence d'affaires					
Environnement informationnel	*Environnement informationnel*		En cours		
Accélérateurs RI					
Création et gestion de formulaires	Activité RI	✓			
Plateforme de développement moderne (PDM)	DGPRITN	✓			

✓ Composant livré

*Responsabilité MCN

Emploi et Solidarité sociale Québec

« 8. Points 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3 et 4.1 du 26 mars 2025 ; »

Articles appliqués : art. 14, 37

Version du 12 mars 2025

Comité exécutif

Registre des décisions

Séance	Sujet	Responsable	Décision / Suivi attendu	Échéance	Commentaires
Aucun sujet n'a été présenté pour approbation lors de la séance du 12 mars 2025.					

Comité exécutif

Registre des suivis

Séance	Sujet	Suivi attendu	Responsable	Échéance	Commentaires	Réalisé
17 janvier 2024	Prix Misons sur l'excellence – Édition 2024	[redacted]	Nathalie St-Roch	Hiver 2025	Au CE du 29 janvier, les membres autorisent le report d'échéance en mai 2025 afin de permettre à la DGRH de revoir en profondeur, l'ensemble des prix.	
28 février 2024	Présentation du rapport « Documentation des enjeux à l'accès à l'aide financière de dernier recours, au Programme objectif emploi et à certaines mesures fiscales chez les personnes en situation d'itinérance, et pistes de solution »		Catherine Grétas, coll. Isabelle Bemeur Francis Gauthier Guylaine Marcoux	Hiver 2025	MAJ (CE du 11 septembre 2024) : les rencontres planifiées ont été annulées et reportées après l'adoption du PL 71.	
			Catherine Grétas	Hiver 2025	MAJ (CE du 12 mars 2025) : Une note est à venir pour autoriser la diffusion. Voir à publier le rapport et le plan d'action en deux temps. Les équipes verront à planifier la diffusion.	
19 juin 2024	Comité de gestion élargi		Tous	Mars 2025	Suggestion de Francis Gauthier : IA – présentation réalisée à la CPMT. Marlyne assurera le suivi auprès de la CPMT.	

6 novembre 2024	Projet pilote de demi-journée sans réunion planifiée	[redacted]	Nathalie St-Roch	Automne 2025		
15 janvier 2025	Rapport trimestriel des plaintes		Sophie Boisvert	Printemps 2025		

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 26 MARS 2025

TITRE : Mécanisme de suivi de l'application des recommandations des évaluations de programme - Dépôt du premier bilan du suivi des recommandations approuvées (entre le 1er avril et le 30 octobre 2024)

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

Cette note vise à confirmer la désignation du Comité exécutif en tant que comité de gouvernance interne du suivi de l'application des recommandations issues des évaluations de programme du Ministère. À cet effet, un outil de suivi lui est proposé et un premier bilan du suivi de l'application des recommandations est soumis au comité pour approbation. La période visée par ce bilan correspond aux recommandations tirées des évaluations de programme approuvées par le Comité exécutif pour la période portant du 1er avril au 30 octobre 2024.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

La Loi sur l'administration publique (LAP), qui instaure un cadre de gestion gouvernementale axé sur les résultats en 2000, confirme l'importance du rôle de l'évaluation de programme au sein de l'Administration gouvernementale (art. 75).

En 2014, la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes (ci-après appelée la Directive) s'ajoute afin de procurer un meilleur soutien aux prises de décisions des ministères et des organismes (M/O) ainsi que du Conseil du trésor en favorisant la prise en compte des constats découlant d'une démarche d'évaluation de programme pour une utilisation optimale des ressources (art. 74, LAP; décret 124-2014).

Révisée en 2023 (décret 1179-2023), la Directive vise à favoriser l'évaluation de programme « de façon à renforcer les saines pratiques de gestion et à soutenir la gestion axée sur les résultats et la performance. Plus particulièrement, elle a pour objectifs :

- d'accroître l'utilisation des évaluations à des fins, notamment, de planification, d'amélioration des programmes et de reddition de comptes;
- d'accroître la qualité des évaluations de programme;
- de renforcer la gouvernance de la fonction d'évaluation de programme dans les M/O;
- de s'assurer que, aux fins de l'exercice de leurs fonctions, le Conseil du trésor et sa présidente ou son président puissent disposer, au moment opportun, d'une information pertinente et fiable concernant les activités et les résultats des M/O. »

Ainsi, depuis 2023, la ou le sous-ministre a la responsabilité de fournir à la personne responsable de l'évaluation l'accès aux données, systèmes de gestion, renseignements, explications ou toute autre documentation et de lui conférer l'indépendance nécessaire pour qu'elle soit en mesure de porter un jugement objectif, crédible et fiable sur les programmes évalués. Pour favoriser l'utilisation des résultats des travaux d'évaluation, la Directive renforce la gouvernance de la fonction d'évaluation en ajoutant l'obligation de confier le suivi des recommandations approuvées à un comité de gouvernance interne.

Lors de la séance du comité exécutif du 22 mai 2024, il a été convenu que la Direction de l'évaluation se chargerait de produire le bilan du suivi des recommandations deux fois par année (à l'automne et au printemps). Ce suivi serait présenté au Comité exécutif qui agirait à titre de comité de gouvernance interne chargé d'en recommander l'approbation à la sous-ministre.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

Afin de répondre aux exigences de la Directive, la Direction de l'évaluation a élaboré un tableau qui présente le bilan de suivi des recommandations dans lequel figure une colonne qui fait état du degré de réalisation des recommandations.

4. IMPACTS

Conformément à l'un des objectifs de la Directive révisée, ce mécanisme renforce la gouvernance de la fonction d'évaluation de programme et devrait accroître l'utilisation des résultats des évaluations.

Avec ce suivi, le Ministère répond non seulement aux exigences de la Directive, mais également à un indicateur de l'indice de performance de l'administration publique pour les ministères, à savoir la présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme (indicateur 8.4) par un comité désigné à cette fin.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S.O.

6. CONSULTATION

S.O.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Tel que mentionné, un bilan du suivi des recommandations sera présenté au Comité exécutif deux fois par année. Ainsi, le premier suivi se tiendrait après l'exercice de recension des besoins en évaluation, qui a lieu à l'automne chaque année. Pour le second, il aurait lieu en même temps que l'approbation par le Comité exécutif du Plan pluriannuel en évaluation de programme, qui doit être fait avant le 30 juin de chaque année.

Tant que les actions en suivi des recommandations ne sont pas arrivées à échéance, les évaluations concernées figurent dans le bilan du suivi des recommandations.

8. ECOMMANDATIONS

Il est recommandé au Comité exécutif :

- d'approuver le mécanisme de gouvernance de suivi des recommandations des évaluations;
- d'approuver le bilan du suivi des recommandations approuvées entre le 1er avril et le 30 octobre 2024.

Source : Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance

Date : 18 mars 2025

Original signé
Catherine Grétas
Directrice générale de la gouvernance,
de l'analyse et de la performance

p. j. : Bilan de suivi des recommandations découlant des évaluations approuvées en 2024-2025 (au 30 octobre 2024)

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 26 MARS 2025

TITRE : ADOPTION DU CADRE MINISTÉRIEL DE GESTION DES RISQUES DE CORRUPTION ET DE COLLUSION EN MATIÈRE DE GESTION CONTRACTUELLE

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

L'objectif du présent mémoire est de faire adopter par le Comité exécutif le cadre ministériel de gestion des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

En vertu de la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle (C.T. nº 216501), ci-après appelée la « Directive », adoptée par le Conseil du trésor le 14 juin 2016, le dirigeant de chaque organisme public doit concevoir et mettre en place un cadre ministériel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle. Ce cadre, ci-après appelé le « Cadre », doit permettre aux intervenants stratégiques, d'identifier, d'analyser et d'évaluer les risques ainsi que de mettre en place des contrôles ou des mesures d'atténuation.

De plus, l'adoption du Cadre fait partie du plan d'action élaboré par la Direction de la gestion contractuelle et des acquisitions (DGCA), en réponse à la recommandation 1 du Rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle produit par la Direction générale de l'audit interne et des enquêtes administratives (DGAIEA).

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

Dans la politique ministérielle en gestion contractuelle, les rôles et responsabilités des intervenants sont précisés, mais ne sont pas détaillés eu égard à la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

En vue de répondre à l'obligation de la Directive, la Direction de la gestion contractuelle et des acquisitions (DGCA) propose l'adoption du cadre organisationnel en gestion contractuelle afin de poursuivre les objectifs suivants :

- Assurer l'existence d'un processus structuré et uniformisé permettant d'identifier, d'analyser, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques de corruption et de collusion découlant des processus de gestion contractuelle;
- Préciser les composantes du plan de gestion des risques de corruption et de collusion;
- Définir les mécanismes de reddition de comptes;
- Définir les rôles et responsabilités des différents intervenants dans la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

4. IMPACTS

L'adoption d'un cadre ministériel de gestion intégrée des risques de corruption et de collusion renforce la transparence et l'intégrité dans la gestion contractuelle. En établissant des rôles et des responsabilités claires, le cadre permet de mieux prévenir les comportements frauduleux et les conflits d'intérêts. Il améliore également la reddition de comptes en définissant le processus de surveillance et d'audit des risques en matière de corruption et de collusion.

Sur le plan opérationnel et organisationnel, le cadre structure la démarche et le contenu du plan de gestion des risques qui doit être produit annuellement.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

Une analyse des cadres organisationnels de plusieurs organismes publics a été réalisée afin d'identifier les approches adoptées en matière de gestion des risques de corruption et de collusion. Il en ressort que la majorité de ces cadres s'inspirent largement du cadre de référence proposé par l'Unité permanente anticorruption (UPAC), tant en ce qui concerne les principes directeurs que les mécanismes de contrôle et de prévention. Cette influence se manifeste notamment par le rôle central qu'occupe cet organisme en matière d'évaluation des risques, de reddition de comptes et de formation des employés, démontrant ainsi une volonté d'harmonisation et de renforcement des mesures de transparence et d'intégrité au sein des organismes publics.

6. CONSULTATION

Dans le cadre de l'élaboration du cadre organisationnel, les secteurs du ministère ont été consultés afin d'assurer une approche concertée et adaptée aux réalités de l'organisation. Plus particulièrement, le responsable de la gestion des risques a été sollicité pour apporter son expertise et ses recommandations. Les commentaires recueillis lors de ces consultations ont été intégrés dans la version finale du cadre, garantissant ainsi qu'il reflète les meilleures pratiques en matière de gestion des risques tout en répondant aux besoins spécifiques du ministère.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

La stratégie de mise en œuvre du cadre de gestion prévoit une approche progressive afin d'assurer son adoption et son application efficace au sein du ministère. Dans un premier temps, le cadre sera officiellement publié sur l'intranet ministériel, permettant ainsi à l'ensemble du personnel d'y accéder facilement. Parallèlement, une manchette d'information sera diffusée afin de sensibiliser les employés à son contenu et à son importance en matière de gestion des risques. L'échéancier prévoit une mise en ligne et une communication interne dans les semaines suivant son approbation, suivies d'activités de diffusion, selon les besoins, pour favoriser son appropriation par les différents secteurs concernés.

8. RECOMMANDATION(S)

Considérant qu'en vertu de la Directive, adoptée par le Conseil du trésor le 14 juin 2016, le dirigeant de chaque organisme public doit concevoir et mettre en place un cadre ministériel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle, il est recommandé que le Comité exécutif adopte le cadre ministériel de gestion intégrée des risques de corruption et de collusion en matière de gestion contractuelle.

Source : Direction générale des ressources financières et contractuelles

Date : 26 mars 2025

Original signé

Sophie Boisvert
Sous-ministre adjointe
Secteur des services à la gestion

p. j. : Annexe 1 - Cadre de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.
Annexe 2 – Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Québec

Cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle	
Émis le 2025-03-26	Révisé le
Prochaine révision prévue 2028-03-26	Codification

CADRE ORGANISATIONNEL DE GESTION DES RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION ET DE COLLUSION DANS LES PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE

Contexte

Le 14 juin 2016, le Conseil du trésor a adopté la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle (ci-après nommée « la Directive »).

La Directive prévoit que le dirigeant de chaque organisme public se dote d'un cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

Elle requiert également l'élaboration, pour chaque exercice financier, d'un plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

Objectifs

Ce cadre poursuit les objectifs suivants :

- Assurer l'existence d'un processus structuré et uniformisé permettant d'identifier, d'analyser, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques de corruption et de collusion découlant des processus de gestion contractuelle;
- Préciser les composantes du plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle;
- Définir les rôles et responsabilités des différents intervenants dans la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle;
- Définir les mécanismes de la reddition de comptes.

Portée

Ce cadre s'adresse à l'ensemble des employés et gestionnaires impliqués directement et indirectement dans les processus de gestion contractuelle du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ci-après appelé le Ministère. Elle s'applique à toutes les phases du processus de la gestion contractuelle :

- Définition et planification des besoins;
- Préparation de l'appel d'offres, publication et conclusion du contrat;
- Gestion de l'exécution du contrat.

PROJET

Cadre de référence

- Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle
- ISO 31000 : 2009 Management du risque – Principes et lignes directrices
- ISO 37001 : 2016 Systèmes de management anticorruption – Exigences et recommandations de mise en œuvre
- Committee of Sponsoring Organizations (COSO) – Cadre de référence de la gestion des risques d'entreprise (Entreprise Risk Management Framework)
- Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes
- Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IIA)
- Politique ministérielle de la gestion intégrée des risques
- Politique de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle proposée par l'Unité permanente anticorruption

Définitions

Appréciation du risque
Ensemble du processus d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques.

Collusion
Entente secrète entre des soumissionnaires potentiels qui s'organisent pour entraver la concurrence, notamment par la fixation des prix ou de la production, par le partage des ventes ou des territoires et/ou par le trucage des offres.

Conflit d'intérêts
Situation de fait où la personne a, directement ou indirectement, un intérêt personnel, qu'il soit moral ou financier, et qui est susceptible d'influencer indûment ou de manière préjudiciable la façon dont elle s'acquitte des devoirs et des responsabilités qu'elle assume dans l'exercice de ses fonctions.
On reconnaît le conflit d'intérêts lorsqu'une personne raisonnable, sur la base de faits avérés et pertinents et à la suite de l'examen des devoirs de la fonction, des responsabilités et des devoirs déontologiques, peut conclure que l'intérêt privé l'emporte sur l'intérêt public. Le conflit d'intérêts inclut les conflits apparents, potentiels, réels, directs ou indirects.

Contrôle interne
Processus mis en œuvre par les dirigeants à tous les niveaux de l'organisme et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : l'efficacité et l'efficience des

opérations, la fiabilité des opérations financières et la conformité aux lois et règlements.

Corruption
Échange ou tentative d'échange où, directement ou indirectement, un avantage indu est offert, promis ou octroyé par un corrupteur et/ou demandé, accepté ou reçu par un titulaire de charge publique, en retour d'un acte de la part du titulaire de charge publique au bénéfice du corrupteur.

Gestion intégrée du risque
Démarche systématique, continue et proactive visant à comprendre, à gérer et à communiquer les risques du point de vue de l'ensemble de l'organisation d'une manière cohérente et structurée. La gestion intégrée des risques favorise la prise de décisions stratégiques qui contribuent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation. Elle exige une évaluation continue des risques auxquels une organisation peut faire face à tous les niveaux, le regroupement des résultats à l'échelle de l'organisation et une communication, une surveillance et un examen adéquats. Les résultats regroupés servent alors d'intrants aux décisions et aux pratiques de l'organisation.

Impact
Conséquence découlant d'un risque. Les conséquences peuvent être de différents types : financier, social, juridique, niveau de service, réputation, intégrité, insatisfaction des citoyens, etc.

Mesure d'atténuation
Moyen conçu et appliqué de façon continue ou périodique dans le but de réduire la probabilité de matérialisation du risque ou son impact advenant sa matérialisation. Les mesures d'atténuation comprennent notamment le cadre normatif, les contrôles internes, les processus et les ressources.

Partie prenante
Personne ou organisme qui peuvent soit influer sur une décision ou une activité, soit être influencés ou s'estimer influencés par une décision ou une activité.

Plan de gestion du risque
Étape du cadre organisationnel de gestion du risque, composée des éléments suivants : contexte organisationnel, appréciation de la situation actuelle (identification, analyse et évaluation du risque), situation souhaitée (plan de mesures d'atténuation) et suivi.

Probabilité
Degré précis de survenance d'un événement. Elle peut être évaluée d'un point de vue quantitatif en pourcentage, en nombre de cas possibles ou en

	fréquence. La probabilité peut également être évaluée d'un point de vue qualitatif. ***Propriétaire du risque*** Personne ou entité ayant la responsabilité du risque et ayant autorité pour le gérer. ***Risque*** Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. Le risque est exprimé en termes de combinaison des conséquences (impact) d'un événement et de sa probabilité de matérialisation. ***Risque inhérent*** Appréciation du risque sans tenir compte des contrôles en place. ***Risque résiduel*** Risque subsistant après le traitement du risque. ***Seuil de tolérance au risque*** Niveau de risque résiduel que le Ministère est prêt à assumer.
Bénéfices de la gestion des risques	• Représente une méthode efficace pour augmenter la résistance de l'organisme à la corruption et à la collusion • Permet d'apprécier les mesures de contrôles en place • Fait partie intégrante de la gestion et tient compte des autres processus organisationnels (planification stratégique, lignes internes de conduite, politiques internes, etc.) • Protège la réputation et les actifs de l'organisme public • Aide à la prise de décision • Renforce la collaboration avec les instances de surveillance • Renforce la confiance du public
Plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle	Le Ministère approuve et adopte, pour chaque année financière, un plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle. Ce plan comprend : • le contexte organisationnel; • l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques; • les mesures d'atténuation et leur responsable; • le suivi.
Rôles et responsabilités	**Sous-ministre** • Approuve le présent cadre ainsi que sa mise à jour • S'assure que le Ministère respecte les exigences de la Directive à travers ce cadre

- S’assure que les rôles et les responsabilités sont attribués aux intervenants stratégiques, dont le responsable de l’application des règles contractuelles (RARC), afin d’identifier, d’analyser et d'évaluer adéquatement les risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle
- S’assure que les responsabilités et autorités attribuées aux intervenants stratégiques soient communiquées à tous les niveaux du Ministère
- Approuve les risques appréciés à la suite des recommandations du RARC
- S’assure de la mise en place des actions correctrices à la suite des recommandations de l’audit interne, du Vérificateur général du Québec, du Secrétariat du Conseil du trésor ou de l’Unité permanente anticorruption concernant la maîtrise des risques de corruption et de collusion du Ministère
- Transmet, sur demande du président du Conseil du trésor, dans les 15 jours suivant cette demande, le Plan annuel de gestion des risques ou le Rapport de surveillance ainsi que tout autre document afférent

Membres du comité exécutif

- S’assurent de l’application du présent cadre
- Sensibilisent les gestionnaires sous leur responsabilité aux risques de corruption et de collusion en matière de gestion contractuelle
- Valorisent les comportements éthiques en matière de gestion contractuelle

Responsable de l’application des règles contractuelles (RARC)

- S’assure de la conception et de la mise en place d’un plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle
- Recommande au sous-ministre les risques identifiés ainsi que la démarche de gestion des risques en matière de corruption et de collusion
- Veille à l’amélioration du processus de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle
- Veille à réaliser toutes les redditions de comptes nécessaires en lien avec la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle

Responsable de la gestion des risques en matière de corruption et de collusion (Directeur/trice de la gestion contractuelle et des acquisitions)

- Assume principalement un rôle-conseil et d’accompagnement :
    - s’assure de la mise à jour périodique du cadre;

- coordonne la démarche de gestion des risques en matière de corruption et de collusion;
- facilite la mise en œuvre du plan de gestion des risques de corruption et de collusion auprès des parties prenantes du Ministère notamment par la formation, l'information et la diffusion des outils;
- soutient le RARC dans la reddition de comptes en s'assurant notamment du suivi du plan de gestion des risques de corruption et de collusion en matière de gestion contractuelle quant aux nouvelles mesures d'atténuation;
- transmet annuellement au Responsable de la gestion intégrée des risques, le plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion approuvé par la sous-ministre.

Gestionnaires et employés du Ministère

- Appliquent le présent cadre, notamment :
  - adoptent une culture d'intégrité et d'éthique au sein de l'organisation;
  - intègrent et s'assurent du suivi des mesures d'atténuation des risques sous leur responsabilité;
  - informent le responsable de la gestion des risques en matière de corruption et de collusion de toute situation laissant présager qu'un acte de corruption ou de collusion est sur le point d'être commis ou a été commis;
  - appliquent les politiques et directives en matière de gestion contractuelle;
  - évitent tout conflit d'intérêts et déclarent toute situation pouvant compromettre l'objectivité du processus d'acquisition.

Ressources impliquées dans un processus de gestion contractuelle

- Intègrent dans leurs activités, des réflexes et des prises de décisions qui respectent les principes directeurs de la Politique ministérielle de gestion contractuelle concernant la conclusion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction
- Participent aux ateliers d'appréciation des risques de corruption et de collusion sur désignation de leur gestionnaire
- Mettent en œuvre les mesures d'atténuation sous leurs responsabilités et s'assurent de leur efficacité
- Dénoncent tout acte de corruption ou de collusion

Responsable de l'audit interne

- Produit tous les trois ans un rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de gestion des risques en matière de

	corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle qui inclut : ▪ les résultats de l'organisation à l'égard de la gestion de ses risques; ▪ la mesure des écarts constatés dans les différents plans de gestion des risques et l'appréciation des progrès réalisés; ▪ les résultats de la vérification de l'efficacité du cadre organisationnel de gestion des risques; ▪ la revue du cadre organisationnel de gestion des risques; ▪ tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor. • Fait approuver le rapport de surveillance par la sous-ministre au plus tard quatre mois après la fin de la 3e année financière concernée • Intègre au plan d'audit les travaux concernant le déploiement du processus de gestion des risques en matière de corruption et de collusion
Révision du cadre	La révision du cadre s'effectue au moins tous les trois ans ou lors de changements organisationnels significatifs ou lors de changements législatifs qui pourraient l'affecter.
Reddition de comptes	La reddition de comptes réalisée au sein du Ministère comprend la publication annuelle du plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les contrats publics qui comprend une surveillance de l'efficacité des actions mises en place au regard des risques jugés importants. Le Secrétariat du Conseil du trésor peut demander de lui transmettre cette reddition de comptes. La réévaluation peut aussi être réalisée lors d'une demande spécifique du comité d'audit ou d'autres parties prenantes tel que prévu dans la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.
Entrée en vigueur	Le présent cadre entre en vigueur à la date de son approbation par la sous-ministre.

Approbation :

_____ _____

Sous-ministre Date

Historique

Cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle	
Émis le 2025-03-26	Révisé le
Prochaine révision prévue 2028-03-26	Codification

Description du changement	Approbation	Date
Adoption du Cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle	**Annick Laberge** **Sous-ministre**	

Version administrative à jour au 16 avril 2019
C.T. 216501 du 14 juin 2016
modifié par
C.T. 219354 du 5 juin 2018
C.T. 220841 du 16 avril 2019
C.T. 225697 du 1er mars 2022

DIRECTIVE CONCERNANT LA GESTION DES RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION ET DE COLLUSION DANS LES PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE

Loi sur les contrats des organismes publics (chapitre C-65.1, a. 26)

SECTION 1 – OBJET ET CHAMP D'APPLICATION

1. La présente directive a pour but de préciser les obligations des organismes publics visés à l'article 4 de la Loi sur les contrats des organismes publics (chapitre C-65.1 ci-après la « Loi ») concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

2. La gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle nécessite d'identifier, d'analyser et d'évaluer les risques ainsi que de mettre en place des contrôles ou des mesures d'atténuation. Cet exercice doit s'effectuer à toutes les étapes du processus de gestion contractuelle, de l'identification des besoins jusqu'à la fin du contrat incluant notamment les risques de manquement à l'intégrité des membres des comités de sélection.

SECTION 2 – CADRE DE GESTION DES RISQUES

3. Le dirigeant de chaque organisme public :

1 conçoit et met en place un cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle permettant aux intervenants stratégiques, dont le Responsable de l'application des règles contractuelles, d'identifier, d'analyser et d'évaluer ces risques ainsi que de mettre en place des contrôles ou des mesures d'atténuation;

(en vigueur le 2019-04-16)

2 s'assure que ce cadre de gestion s'applique à toutes les étapes des processus de gestion contractuelle, notamment lors de l'évaluation des besoins, de la préparation de l'appel d'offres, de l'évaluation de la conformité des soumissions et de l'admissibilité des soumissionnaires, de la formation du comité de sélection, de l'évaluation des soumissions et du suivi du contrat;

3 surveille et revoit le cadre organisationnel de gestion des risques et, au besoin, apporte les modifications nécessaires;

4 veille à la mise à jour régulière de ce cadre de gestion;

5 prévoit les ressources nécessaires et compétentes pour la mise en place de ce cadre de gestion.

VERSION ADMINISTRATIVE

SECTION 3 – PLAN DE GESTION DES RISQUES

4. ***Les organismes publics adoptent pour chacune de leurs années financières un plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.***

Chaque plan doit être adopté avant le début de l'année financière de l'organisme concerné et approuvé par son dirigeant. Ce plan inclut :

(en vigueur le 2022-04-01)

1 l'analyse du contexte dans lequel l'organisme public conclut ses contrats;

2 l'appréciation des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle, comprenant l'identification, l'analyse et l'évaluation de ces risques;

3 les dispositions prévues pour le traitement des risques, y compris les mécanismes d'atténuation de ces risques;

4 tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor.

5. À la demande du président du Conseil du trésor, le dirigeant de l'organisme public doit lui transmettre, dans les 15 jours suivant cette demande, le plan annuel de gestion des risques de son organisation ainsi que tout autre document afférent.

SECTION 4 – RAPPORT DE SURVEILLANCE ET DE REVUE DU CADRE ORGANISATIONNEL DE GESTION DES RISQUES

6. ***« Les organismes publics visés doivent produire à tous les trois ans un rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle. Ce rapport doit porter sur les plans annuels adoptés pendant cette période de trois ans, et doit être approuvé par le dirigeant de l'organisme au plus tard quatre mois après la fin de la 3e année financière concernée. Il inclut : »***

(en vigueur le 2022-04-01)

1 les résultats de l'organisation à l'égard de la gestion de ses risques;

2 ***« la mesure des écarts constatés dans les différents plans de gestion des risques et l'appréciation des progrès réalisés; »***

3 les résultats de la vérification de l'efficacité du cadre organisationnel de gestion des risques;

4 la revue du cadre organisationnel de gestion des risques;

5 tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor.

(en vigueur le 2022-04-01)

VERSION ADMINISTRATIVE

7. À la demande du président du Conseil du trésor, le dirigeant de l'organisme public doit lui transmettre, dans les 15 jours suivant cette demande, le rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle de son organisation ainsi que tout autre document afférent.

SECTION 5 – DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

8. La présente directive entre en vigueur le 1er septembre 2016.

9. ***(ABROGÉ)***

10. ***(ABROGÉ)***

(en vigueur le 2022-04-01)

11. ***« Tout organisme public doit adopter son premier plan annuel de gestion des risques prévu à l'article 4 de la présente directive au plus tard un an après la date de son assujettissement à l'article 4 de la Loi. »***

(en vigueur le 2022-04-01)

11.1 Malgré l'article 11, les organismes publics assujettis à la Loi sur les contrats des organismes publics en vertu de l'article 90 de la Loi favorisant la surveillance des contrats des organismes publics et instituant l'Autorité des marchés publics (2017, chapitre 27), doivent adopter leur premier plan annuel de gestion des risques prévu à l'article 4 au plus tard le 31 décembre 2021.

(en vigueur le 2022-04-01)

11.2.Malgré l'article 11, les organismes publics assujettis à la Loi sur les contrats des organismes publics en vertu de l'article 4 de la Loi édictant la Loi concernant la mise en œuvre de l'Accord de libre-échange canadien et visant la conformité des mesures relatives aux contrats des organismes publics avec cet accord, l'Accord de commerce et de coopération entre le Québec et l'Ontario et l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne et ses États membres (2018, chapitre 10), doivent adopter leur premier plan annuel de gestion des risques prévu à l'article 4 au plus tard le 31 décembre 2021.

(en vigueur le 2022-04-01)

12. **(ABROGÉ)**

(en vigueur le 2022-04-01)

VERSION ADMINISTRATIVE

ANNEXE 1
ORGANISMES PUBLICS DONT LE PREMIER PLAN ANNUEL DE GESTION DES RISQUES DOIT ÊTRE ADOPTÉ AU PLUS TARD LE 31 AOÛT 2017

(ABROGÉ)

(en vigueur le 2022-04-01)

VERSION ADMINISTRATIVE

ANNEXE 2
ORGANISMES PUBLICS DONT LE PREMIER PLAN ANNUEL DE GESTION DES RISQUES DOIT ÊTRE ADOPTÉ AU PLUS TARD LE 31 DÉCEMBRE 2018

(ABROGÉ)

(en vigueur le 2022-04-01)

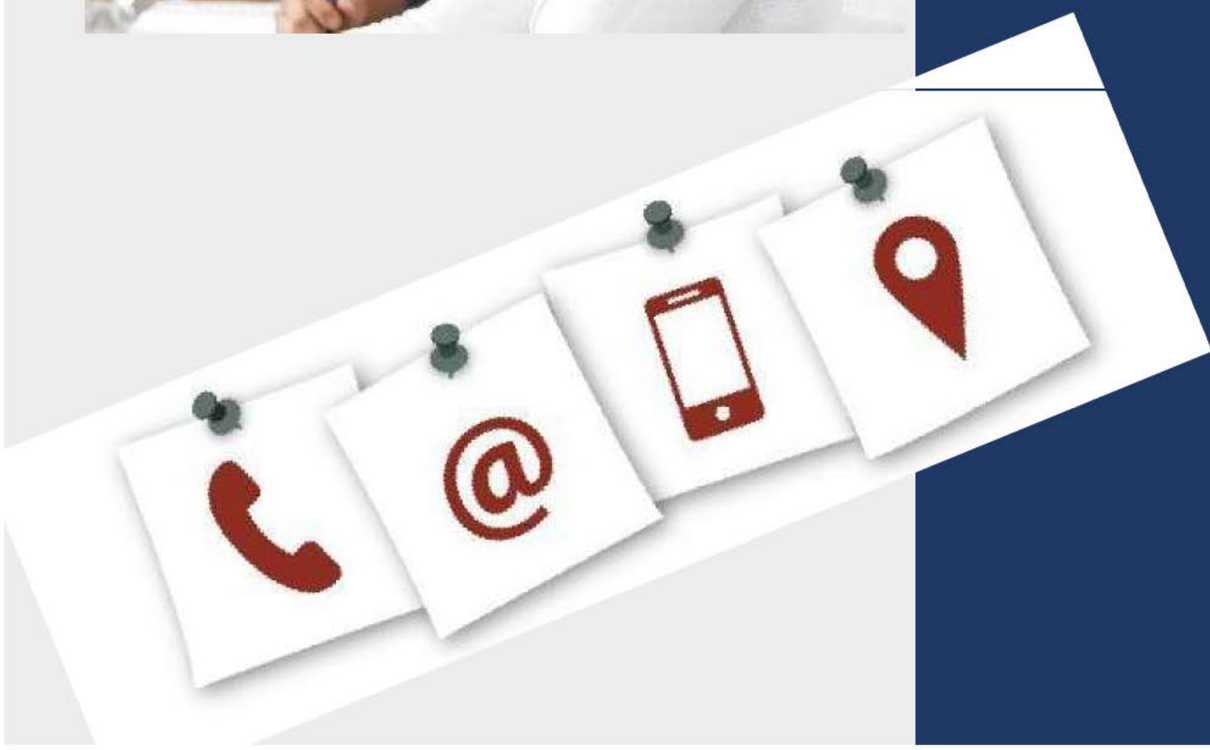
VERSION ADMINISTRATIVE

RAPPORT TRIMESTRIEL

Information de gestion sur les plaintes

Octobre à décembre 2024





Secteur des services à la gestion
Direction générale du recouvrement, des recours et de la qualité des services
Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle

Présenté au Comité exécutif du 26 mars 2025

Les données mensuelles sur les plaintes relatives aux divers programmes et services du Ministère peuvent être consultées dans l'outil *Statistiques et information de gestion* accessible sur l'intranet ministériel (voir MES OUTILS DE TRAVAIL), à la section *Suivis spécifiques*, volet *Plaintes*. Cet outil, à accès restreint, présente différents rapports (par région, par bureau local, par volet de prestation, par raison de plainte, par mode d'intervention, etc.). Pour une demande d'accès, veuillez transmettre un courriel à Tity.Dinkota@servicesquebec.gouv.qc.ca.

Légende des indicateurs de couleur pour les plaintes fondées

- **Excellent résultat :** diminution ou augmentation du nombre de plaintes fondées de moins de 33 % par rapport à la période de comparaison
- **Progression à surveiller** : augmentation du nombre de plaintes fondées situé entre 34 % et 67 % par rapport à la période de comparaison
- **Augmentation importante :** augmentation du nombre de plaintes fondées de 68 % et plus par rapport à la période de comparaison[1]

[1] Lorsque l'augmentation est significative en pourcentage, mais pas en nombre (par exemple passer de 0 plainte à 1 plainte = 100 % d'augmentation), la légende de couleur ne s'applique pas.

SECTION 1
FAITS SAILLANTS DE LA PÉRIODE

TABLEAU 1[2]

Nombre total de plaintes traitées	3e trimestre 2024-2025	2e trimestre 2024-2025	Variation	Cumulatif 1er au 3e trimestre		Variation
				2024-2025	2023-2024	
Plaintes programmes	990	1 001	-1,1 %	2 935	2 806	4,6 %
Plaintes qualité des services	777	1 013	-23,3 %	2 669	1 927	38,5 %
Plaintes formulées par la clientèle ayant une conduite déraisonnable	420	324	29,6 %	1 215	705	72,3 %
Sous-total-MESS	**2 187**	**2 338**	**-6,5 %**	**6 819**	**5 438**	**25,4 %**
Plaintes autres MO	2 346	1 942	20,8 %	6 237	6 040	3,3 %
Total	**4 533**	**4 280**	**5,9 %**	**13 056**	**11 478**	**13,7 %**

Total des plaintes traitées

Pour le troisième trimestre de 2024-2025, soit d'octobre à décembre 2024, le volume des plaintes traitées (4 533 plaintes) a augmenté de 5,9 % par rapport au volume des plaintes traitées (4 280 plaintes) au dernier trimestre. Au cumulatif de l'année, le nombre de plaintes traitées en 2024-2025 (13 056 plaintes) est supérieur de 13,7 % à celui de 2023-2024 (11 478 plaintes).

Plaintes ministérielles

Le nombre total de plaintes traitées du Ministère pour le troisième trimestre de 2024-2025 (2 187 plaintes) est en baisse de 6,5 % par rapport à celui du dernier trimestre (2 338 plaintes). Au cumulatif de l'année, le nombre de plaintes traitées du Ministère en 2024-2025 (6 819) est en hausse de 25,4 % comparativement à la même période de 2023-2024 (5 438).

Répartition des plaintes ministérielles :

- Plaintes programmes :
  Les plaintes **programmes** ont légèrement baissé de 1,1 % par rapport au dernier trimestre. Au cumulatif, les plaintes demeurent en hausse de 4,6 % comparativement à la même période de l'an dernier. Cette hausse touche principalement le volet de l'assistance sociale (obligation du prestataire en cours d'aide et l'obligation du prestataire à l'attribution initiale).

- Plaintes qualité des services :
  Le nombre de plaintes **qualité des services** est en baisse de 23,3 % entre le troisième et le deuxième trimestre de 2024-2025. La baisse la plus marquée touche le délai d'inscription au DEC qui passe de 341 plaintes à 23 plaintes entre les deux trimestres. Au cumulatif, la hausse est de 38,5 % pour la même période en 2023-2024. Les hausses les plus importantes sont constatées au niveau des plaintes portant sur le délai :
  - d'inscription pour le Directeur de l'état civil (+135,9 %), passant de 248 plaintes en 2023-2024 à 585 plaintes en 2024-2025 ;
  - pour rendre une décision autre qu'à l'attribution initiale (+78,7 %) passant de 183 en 2023-2024 à 327 plaintes en 2024-2025 ;
  - pour rendre une décision à l'attribution initiale (+52,9 %), passant de 255 plaintes en 2023-2024 à 390 plaintes en 2024-2025.

- Plaintes formulées par la clientèle ayant une conduite déraisonnable :
  Pour le troisième trimestre de 2024-2025, le total des plaintes formulées par la clientèle ayant une conduite déraisonnable s'élève à 420, soit 29,6 % de plus que le nombre de plaintes au deuxième trimestre de 2024 -2025 (324 plaintes). Au cumulatif, cette hausse est de 72,3 %, passant de 705 plaintes à 1 215 plaintes. Cette hausse est principalement constatée pour les motifs touchant les programmes d'assistance sociale (85,6 %).

- Plaintes des demandeurs d'asile :
  Pour le troisième trimestre, 54 plaintes ont été formulées par la clientèle dont les dossiers sont traités par le Centre spécialisé des demandeurs d'asile, des garants défaillants et des services aux parrainés. C'est une hausse de 10,2 % comparativement au deuxième trimestre 2024-2025 (49 plaintes). Au cumulatif, cette hausse est de 64,7 %, passant de 102 plaintes à 168 plaintes.

  Au troisième trimestre, les plaintes des demandeurs d'asile en lien avec le délai pour rendre une décision d'attribution initiale représentent 11,0 % sur le total des plaintes portant sur ce sujet (16 sur 145 plaintes).

[2] En raison des opérations d'assurance qualité, certaines données ont été revues et peuvent différer des données présentées dans les rapports antérieurs.

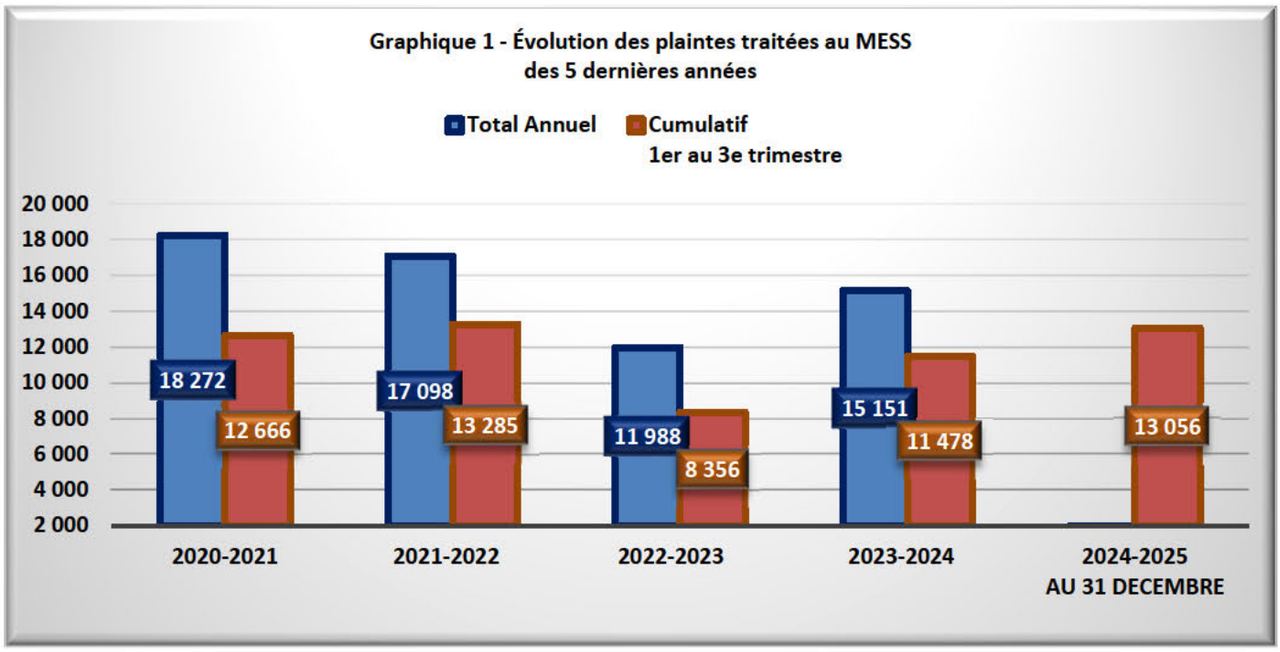
- Plaintes fondées[3]

  Le nombre total des plaintes fondées pour le troisième trimestre 2024-2025 (351 plaintes) représente 16,0 % du total des plaintes touchant les volets ministériels (2 187 plaintes). Au cumulatif de l'année, le nombre de plaintes fondées en 2024-2025 (1 425 plaintes) est supérieur de 105,9 % à celui de 2023-2024 (692 plaintes). Cette hausse est due principalement au volume élevé des plaintes fondées au Directeur de l'état civil (271 en 2023-2024 comparativement à 639 plaintes en 2024-2025) et à l'assistance sociale (320 en 2023-2024 comparativement à 604 plaintes en 2024-2025).

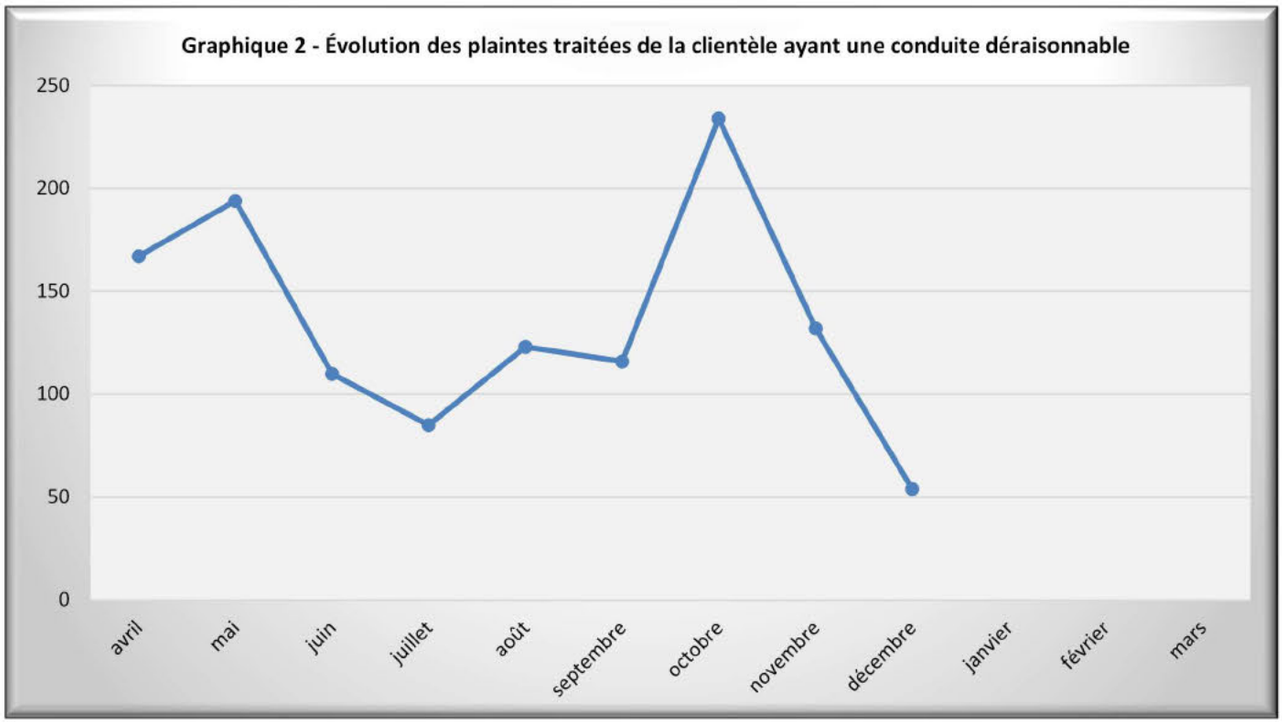
Plaintes des autres ministères et organismes (MO)

Pour cette période, le nombre de plaintes des autres MO (2 346 plaintes) a connu une hausse de 20,8 % par rapport au dernier trimestre (1 942 plaintes). La hausse la plus marquée touche les plaintes du MSSS qui passent de 238 plaintes au second trimestre à 952 plaintes au troisième trimestre (+300,0 %). Au cumulatif de l'année, on note une hausse des plaintes de 3,3 % passant de 6 040 plaintes en 2023-2024 à 6237 plaintes en 2024-2025.

SECTION 2
A : ÉVOLUTION DES PLAINTES TRAITÉES AU MINISTÈRE



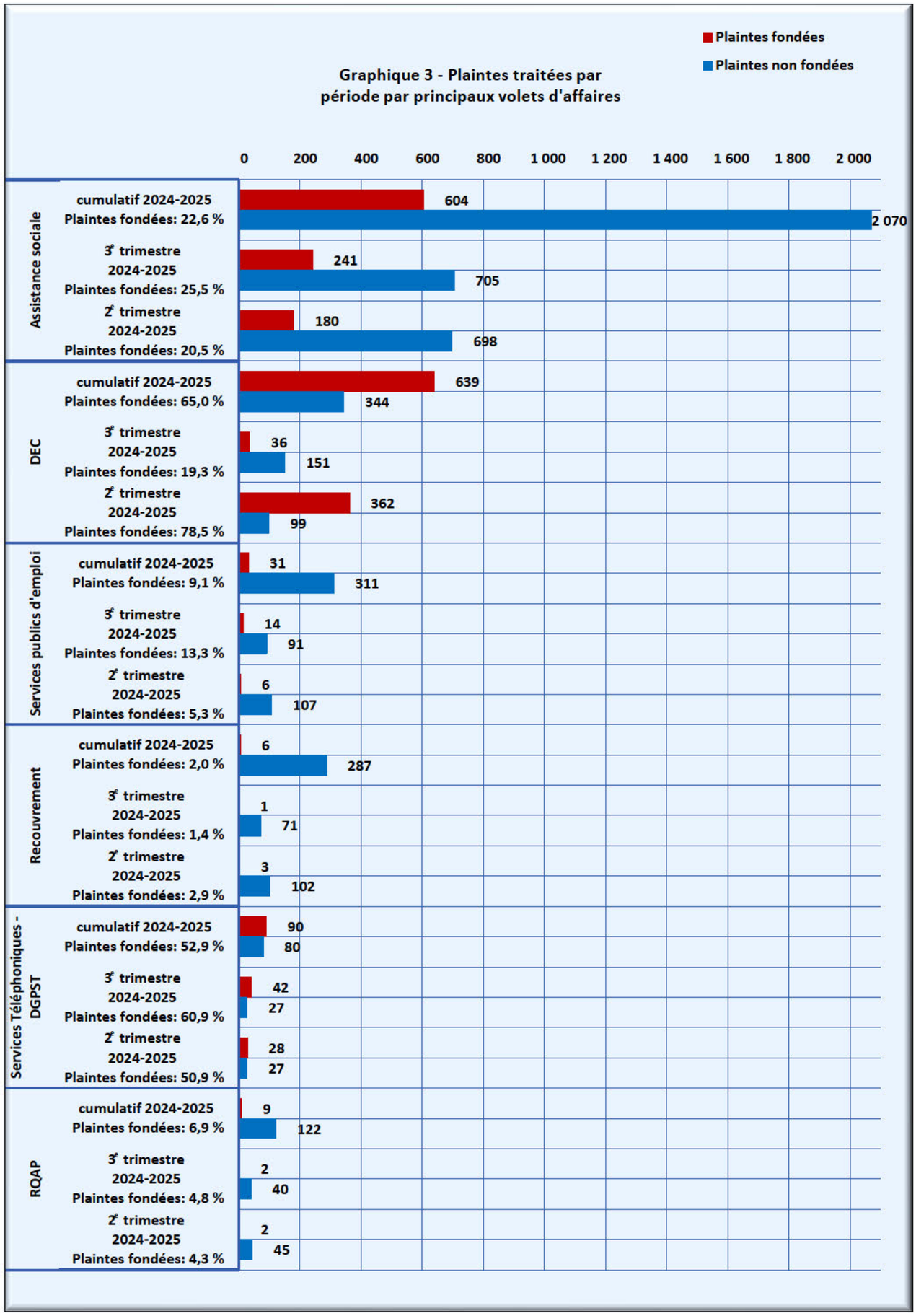
B : CLIENTÈLE AYANT UNE CONDUITE DÉRAISONNABLE



[3] Une plainte est dite « fondée » lorsque l'analyse des faits démontre l'un des éléments suivants :
- Une erreur ou un manquement dans l'application des lois et règlements ;
- Le non-respect des engagements énoncés dans la Déclaration de services aux citoyennes et citoyens (DSC) ;
- Une erreur ou un manquement dans l'application des normes et pratiques administratives.

C : Plaintes traitées du Ministère

Hormis les plaintes relatives à la clientèle ayant une conduite déraisonnable, les plaintes touchant les volets ministériels sont en baisse de 12,3 % au troisième trimestre (1 767 plaintes) en comparaison avec la période précédente (2 014 plaintes). Toutefois, le volume des plaintes a augmenté de 18,4 % en comparant le cumulatif de 2024-2025 (5 604 plaintes) à celui de 2023-2024 (4 733 plaintes). Cette hausse touche principalement les plaintes du Directeur de l'état civil qui sont passées de 574 en 2023-2024 à 983 plaintes en 2024-2025, soit une hausse de 71,3 %.



SECTION 3
FONDEMENT DE LA PLAINTE

Pour la présente période, 351 plaintes traitées sont considérées comme fondées. Il s'agit d'une baisse de 41,4 % par rapport à la période précédente. Plus précisément, 297 plaintes touchent la qualité des services (84,6 %) tandis que 54 plaintes (15,4 %) sont des plaintes qui touchent les programmes.

TABLEAU 2

Plaintes fondées traitées par volet	3e trimestre 2024-2025	2e trimestre 2024-2025	Variation		Cumulatif 1er au 3e trimestre		Variation	
			%	Nombre	2024-2025	2023-2024	%	Nombre
Assistance sociale[4]	241	180	33,9 %	61	604	320	88,8 %	284
Services publics d'emploi	14	6	133,3 %	8	31	22	40,9 %	9
Bureau de Services Québec	2	0	-	2	2	2	0,0 %	0
ClicSÉQUR	0	3	-100,0 %	-3	3	0	-	3
Site Québec.ca	2	0	-	2	4	0	-	4
Assermentation	0	1	-100,0 %	-1	1	0	-	1
Services téléphoniques - DGPST[5]	42	28	50,0 %	14	90	48	87,5 %	42
Recouvrement	1	3	-66,7 %	-2	6	8	-25,0 %	-2
Régime québécois d'assurance parentale	2	2	0,0 %	0	9	7	28,6 %	2
Directeur de l'état civil[6]	36	362	-90,1 %	-326	639	271	135,8 %	368
Évaluation médicale de l'aide financière de dernier recours	5	7	-28,6 %	-2	20	4	400,0 %	16
Registraire des entreprises	1	3	-66,7 %	-2	4	1	300,0 %	3
Révision et recours administratifs[7]	2	3	-33,3 %	-1	7	2	250,0 %	5
Mon dossier - Aide à l'emploi - Assistance sociale	1	1	0,0 %	0	2	0	-	2
Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle et Réexamen administratif	1	0	-	1	2	5	-60,0 %	-3
Conformité	0	0	-	0	0	2	-100,0 %	-2
Secrétariat Entraide	1	0	-	1	1	0	-	1
TOTAL	351	599	-41,4 %	-248	1 425	692	105,9 %	733

TABLEAU 3

Plaintes fondées par motif	3e trimestre 2024-2025	2e trimestre 2024-2025	Variation		Cumulatif 1er au 3e trimestre		Variation	
			%	Nombre	2024-2025	2023-2024	%	Nombre
Programme	54	44	22,7 %	10	152	142	7,0 %	10
Obligation du prestataire - attribution initiale (AFDR)	5	1	400,0 %	4	11	6	83,3 %	5
Obligation du prestataire - en cours d'aide (AFDR)	14	7	100,0 %	7	34	10	240,0 %	24
Prestation insuffisante ou non reçue (AFDR)	13	19	-31,6 %	-6	52	23	126,1 %	29
Registraire des entreprises	1	3	-66,7 %	-2	4	0	-	4
Autres motifs	21	14	50,0 %	7	51	103	-50,5 %	-52
Engagements généraux de la DSC	232	174	33,3 %	58	574	271	111,8 %	303
Accès sites Internet et problèmes techniques	3	2	50,0 %	1	7	2	250,0 %	5
Accès téléphonique	0	3	-100,0 %	-3	12	5	140,0 %	7
Délais pour un appel téléphonique	26	21	23,8 %	5	69	39	76,9 %	30
Délais pour rendre une décision (attribution initiale)	76	49	55,1 %	27	160	42	281,0 %	118
Délai pour rendre une décision autre que l'attribution initiale	46	39	17,9 %	7	128	56	128,6 %	72
Langage clair	2	0	-	2	2	1	100,0 %	1
Politique linguistique ministérielle	2	0	-	2	3	0	-	3
Renseignements précis et complets et informations à jour	24	16	50,0 %	8	59	19	210,5 %	40
Respect et courtoisie	37	28	32,1 %	9	85	58	46,6 %	27
Traitement équitable et impartial	1	6	-83,3 %	-5	10	12	-16,7 %	-2
Délai de délivrance - DEC	9	9	0,0 %	0	27	33	-18,2 %	-6
Autres motifs	6	1	500,0 %	5	12	4	200,0 %	8
Autres motifs hors DSC	65	381	-82,9 %	-316	699	279	150,5 %	420
Estampillage, bris ou perte de documents	5	8	-37,5 %	-3	29	39	-25,6 %	-10
Saisie d'information	39	36	8,3 %	3	94	23	308,7 %	71
Délai d'inscription - DEC	14	330	-95,8 %	-316	553	203	172,4 %	350
Autres motifs	7	7	0,0 %	0	23	14	64,3 %	9
TOTAL	351	599	-41,4 %	-248	1 425	692	105,9 %	733

[4] Pour le volet assistance sociale, d'avril à décembre 2024, il y a eu 604 plaintes fondées pour 286 717 prestataires comparativement à 320 plaintes fondées pour 273 491 prestataires en 2023-2024.

[5] Pour le volet des services téléphoniques de la DGPST, d'avril à décembre 2024, il y a eu 90 plaintes fondées pour 2 776 483 appels reçus, comparativement à 48 plaintes pour 3 024 402 appels reçus pour 2023-2024.

[6] Pour le volet du DEC, d'avril à décembre 2024, il y a eu 639 plaintes fondées pour 863 919 demandes reçues comparativement à 271 plaintes pour 871 754 demandes reçues en 2023-2024.

[7] Pour les Services de révision médicale, d'avril à décembre 2024, il y a eu 7 plaintes fondées pour 10 291 demandes reçues en révision comparativement à 2 plaintes fondées pour 9 713 demandes reçues en 2023-2024.

SECTION 4
A : RÉPARTITION DES PLAINTES TRAITÉES

TABLEAU 4

Volets	3e trimestre 2024-2025	2e trimestre 2024-2025	Variation		Cumulatif 1er au 3e trimestre		Variation	
			%	Nombre	2024-2025	2023-2024	%	Nombre
Assistance sociale	946	878	**7,7 %**	**68**	2 674	2 545	**5,1 %**	**129**
Services publics d'emploi	105	113	**-7,1 %**	**-8**	342	387	**-11,6 %**	**-45**
SQCA - Service québécois de changement d'adresse	6	2	**200,0 %**	**4**	13	19	**-31,6 %**	**-6**
ClicSÉQUR	13	8	**62,5 %**	**5**	35	34	**2,9 %**	**1**
Services téléphoniques - DGPST	69	55	**25,5 %**	**14**	170	126	**34,9 %**	**44**
Site Québec.ca	6	1	**500,0 %**	**5**	11	0	**-**	**11**
Renseignements généraux - SPRC	235	254	**-7,5 %**	**-19**	685	385	**77,9 %**	**300**
Bureau de Services Québec	7	11	**-36,4 %**	**-4**	27	2	**1 250,0 %**	**25**
Les Publications du Québec	1	0	**-**	**1**	1	1	**0,0 %**	**0**
Recouvrement	72	105	**-31,4 %**	**-33**	293	322	**-9,0 %**	**-29**
Régime québécois d'assurance parentale	42	47	**-10,6 %**	**-5**	131	106	**23,6 %**	**25**
Directeur de l'état civil	187	461	**-59,4 %**	**-274**	983	574	**71,3 %**	**409**
Évaluation médicale de l'AFDR	28	29	**-3,4 %**	**-1**	85	54	**57,4 %**	**31**
Registraire des entreprises	12	16	**-25,0 %**	**-4**	41	60	**-31,7 %**	**-19**
Révision et recours administratifs	8	15	**-46,7 %**	**-7**	38	23	**65,2 %**	**15**
Mon dossier - Aide à l'emploi - Assistance sociale	5	2	**150,0 %**	**3**	9	20	**-55,0 %**	**-11**
Événements particuliers	1	0	**-**	**1**	2	9	**-77,8 %**	**-7**
Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle et Réexamen administratif	9	13	**-30,8 %**	**-4**	33	46	**-28,3 %**	**-13**
Programme national de réconciliation avec les orphelins et orphelines de Duplessis ayant fréquenté certaines institutions	0	1	**-100,0 %**	**-1**	2	2	**0,0 %**	**0**
Enquête	2	1	**100,0 %**	**1**	6	1	**500,0 %**	**5**
Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales	0	0	**-**	**0**	2	6	**-66,7 %**	**-4**
Conformité	7	2	**250,0 %**	**5**	14	8	**75,0 %**	**6**
Secrétariat Entraide	6	0	**-**	**6**	7	3	**133,3 %**	**4**
Sous-total	**1 767**	**2 014**	**-12,3 %**	**-247**	**5 604**	**4 733**	**18,4 %**	**871**
Plaintes formulées par la clientèle ayant une conduite déraisonnable - Assistance sociale	404	317	**27,4 %**	**87**	1 160	625	**85,6 %**	**535**
Plaintes formulées par la clientèle ayant une conduite déraisonnable - Services publics d'emploi	7	2	**250,0 %**	**5**	15	26	**-42,3 %**	**-11**
Autres	9	5	**80,0 %**	**4**	40	54	**-25,9 %**	**-14**
Sous-total	**420**	**324**	**29,6 %**	**96**	**1 215**	**705**	**72,3 %**	**510**
Sous-total MESS	**2 187**	**2 338**	**-6,5 %**	**-151**	**6 819**	**5 438**	**25,4 %**	**1 381**
Autres ministères et organismes, ou organisations privées	696	734	**-5,2 %**	**-38**	2 187	2 392	**-8,6 %**	**-205**
Ministère de la Santé et des Services sociaux	952	238	**300,0 %**	**714**	1 574	1001	**57,2 %**	**573**
Ministère du Travail	2	1	**100,0 %**	**1**	8	12	**-33,3 %**	**-4**
Ministère des Transports et de la Mobilité durable	582	892	**-34,8 %**	**-310**	2 224	2 223	**0,0 %**	**1**
Ministère de la Cybersécurité et du Numérique	114	77	**48,1 %**	**37**	244	412	**-40,8 %**	**-168**
Sous-total autres ministères et organismes (MO)	**2 346**	**1 942**	**20,8 %**	**404**	**6 237**	**6 040**	**3,3 %**	**197**
TOTAL	**4 533**	**4 280**	**5,9 %**	**253**	**13 056**	**11 478**	**13,7 %**	**1 578**

B : QUALITÉ DES SERVICES

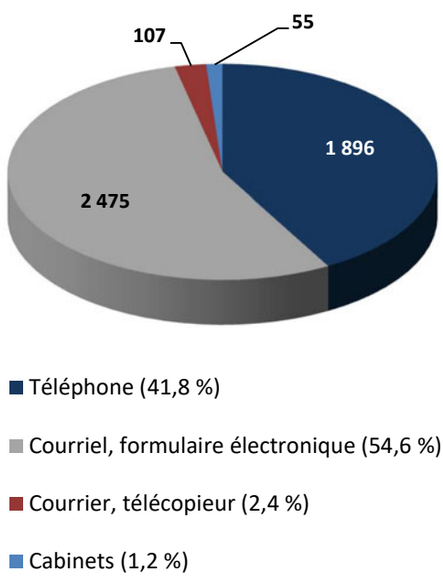
TABLEAU 5

Causes	3e trimestre 2024-2025	2e trimestre 2024-2025	Variation		Cumulatif 1er au 3e trimestre		Variation	
			%	Nombre	2024-2025	2023-2024	%	Nombre
Engagements généraux de la DSC	**580**	**554**	**4,7 %**	**26**	**1661**	**1354**	**22,7 %**	**307**
Accès sites Internet et problèmes techniques	20	8	**150,0 %**	**12**	37	49	**-24,5 %**	**-12**
Accès téléphonique	3	8	**-62,5 %**	**-5**	28	24	**16,7 %**	**4**
Délais pour un appel téléphonique	40	36	**11,1 %**	**4**	113	99	**14,1 %**	**14**
Délais pour rendre une décision (attribution initiale)	145	130	**11,5 %**	**15**	390	255	**52,9 %**	**135**
Délai pour rendre une décision autre que l'attribution initiale	119	113	**5,3 %**	**6**	327	183	**78,7 %**	**144**
Langage clair	10	3	**233,3 %**	**7**	16	10	**60,0 %**	**6**
Politique linguistique ministérielle	7	8	**-12,5 %**	**-1**	23	28	**-17,9 %**	**-5**
Renseignements précis et complets et informations à jour	71	84	**-15,5 %**	**-13**	230	175	**31,4 %**	**55**
Respect et courtoisie	80	82	**-2,4 %**	**-2**	236	252	**-6,3 %**	**-16**
Traitement équitable et impartial	46	50	**-8,0 %**	**-4**	153	186	**-17,7 %**	**-33**
Délai de délivrance - DEC	17	17	**0,0 %**	**0**	52	48	**8,3 %**	**4**
Autres motifs	22	15	**46,7 %**	**7**	56	45	**24,4 %**	**11**
Autres motifs (hors DSC)	**197**	**459**	**-57,1 %**	**-262**	**1 008**	**573**	**75,9 %**	**435**
Estampillage, bris ou perte de documents	14	22	**-36,4 %**	**-8**	67	103	**-35,0 %**	**-36**
Saisie d'information	66	55	**20,0 %**	**11**	170	78	**117,9 %**	**92**
Délai d'inscription - DEC	23	341	**-93,3 %**	**-318**	585	248	**135,9 %**	**337**
Autres motifs	94	41	**129,3 %**	**53**	186	144	**29,2 %**	**42**
Total qualité des services	**777**	**1 013**	**-23,3 %**	**-236**	**2 669**	**1 927**	**38,5 %**	**742**

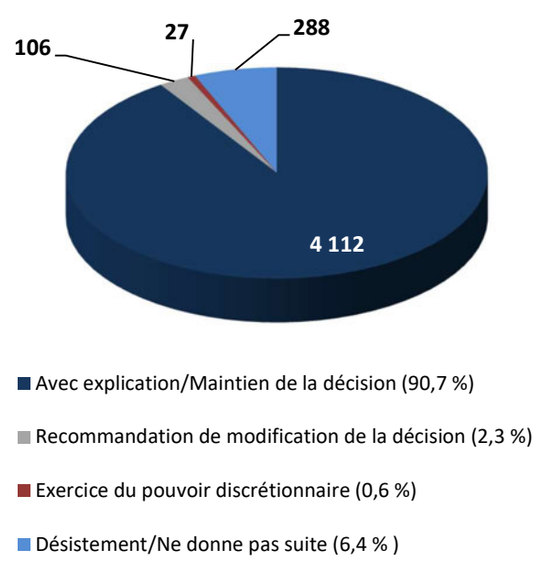
SECTION 5

TYPE DE RÉCEPTION ET DE RÈGLEMENT DES PLAINTES TRAITÉES ET TYPE DE PLAIGNANT
RÉSULTATS DU 3E TRIMESTRE 2024-2025

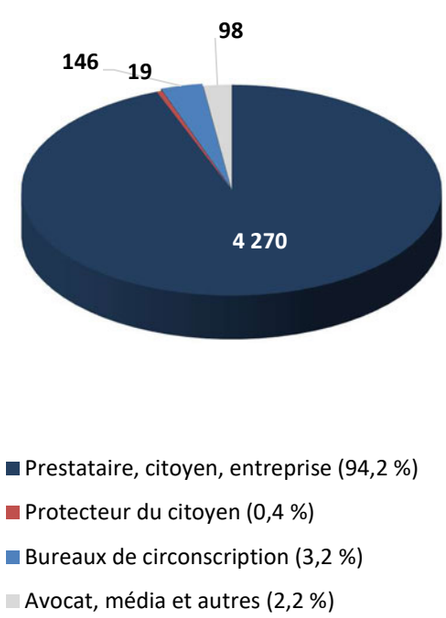
Graphique 4
Type de réception des plaintes traitées



Graphique 5
Type de règlement de plaintes traitées



Graphique 6 - Type de plaignant



SECTION 6
TENDANCES ET PERSPECTIVES

Les efforts effectués par le Ministère pour réduire les délais d'inscription pour les actes de décès au Directeur de l'état civil ont porté leurs fruits. La fin du troisième trimestre est marquée par une tendance à la baisse des plaintes touchant ce volet d'affaires. Cette tendance à la baisse devrait se poursuivre lors du prochain trimestre.

Le Ministère continue de recevoir un bon nombre de plaintes en lien avec les délais pour rendre une décision à l'attribution initiale.

« 9. Points 1.2, 1.3 4.1 et 5.1 du 9 avril 2025 ; » Articles

appliqués : art. 1 (pour la présentation verbale) et art. 37

Version du 26 mars 2025

Comité exécutif

Registre des décisions

Séance	Sujet	Responsable	Décision / Suivi attendu	Échéance	Commentaires
26 mars 2025	Plan d'action organisationnel 2025-2026 du Ministère	Catherine Grétas	[redacted]		
26 mars 2025	Mécanisme de suivi de l'application des recommandations des évaluations de programme	Catherine Grétas			
26 mars 2025	Cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle	Sophie Boisvert			

Comité exécutif

Registre des suivis

Séance	Sujet	Suivi attendu	Responsable	Échéance	Commentaires	Réalisé
17 janvier 2024	Prix Misons sur l'excellence – Édition 2024	[redacted]	Nathalie St-Roch	Hiver 2025	Au CE du 29 janvier, les membres autorisent le report d'échéance en mai 2025 afin de permettre à la DGRH de revoir en profondeur, l'ensemble des prix.	
28 février 2024	Présentation du rapport « Documentation des enjeux à l'accès à l'aide financière de dernier recours, au Programme objectif emploi et à certaines mesures fiscales chez les personnes en situation d'itinérance, et pistes de solution »		Catherine Grétas, coll. Isabelle Bemeur Francis Gauthier Guylaine Marcoux	Hiver 2025	MAJ (CE du 26 mars 2025 – les rencontres seront planifiées d'ici peu)	
			Catherine Grétas	Hiver 2025	MAJ (CE du 26 mars 2025) : Le rapport est prêt pour publication. Ne reste qu'à planifier sa diffusion.	
19 juin 2024	Comité de gestion élargi		Tous	Mars 2025	Suggestion de Francis Gauthier : IA – présentation réalisée à la CPMT. Marlyne assurera le suivi auprès de la CPMT.	

6 novembre 2024	Projet pilote de demi-journée sans réunion planifiée	[redacted]	Nathalie St-Roch	Automne 2025		
26 mars 2025						

Tarifs sur les exportations de biens aux États-Unis : impacts sur l'emploi au Québec

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale,
Secteur de l'emploi

9 avril 2025

Votre gouvernement

Québec

Les États-Unis sont notre plus important partenaire commercial

- En 2024, les exportations vers les États Unis comptaient pour **74 %** des exportations internationales de marchandises du Québec et représentaient une valeur de **91,2 G$**.
- En 2019, la demande des États-Unis a soutenu un peu plus de **500 000 emplois** au Québec, dont environ **275 000** étaient directement attribuables à la demande des États-Unis. Environ la moitié de ces 275 000 emplois étaient dans le secteur de la **fabrication**.

Dix principaux produits exportés à destination des États-Unis en 2024	Valeur (M$)	Part (%)
Aluminium et alliages d'aluminium sous forme brute	9 166,0	10,1
Aéronefs	6 697,4	7,3
Moteurs d'aéronefs	3 236,7	3,5
Formes primaires et produits semi-ouvrés de métaux non ferreux et d'alliages de métaux non ferreux (sauf d'or, d'argent, de métaux du groupe du platine et d'aluminium)	2 532,2	2,8
Papier (sauf le papier journal)	2 107,5	2,3
Or, argent et métaux du groupe du platine sous forme brute, et leurs alliages	2 061,5	2,3
Pièces pour aéronefs, et autre matériel aérospatial	1 917,8	2,1
Camions légers, fourgonnettes et véhicules utilitaires sport (VUS), sans moteur électrique	1 887,0	2,1
Cuivre et alliages de cuivre sous forme brute	1 753,6	1,9
Bois d'œuvre de résineux (sauf le bois d'œuvre embouveté et le bois d'œuvre biseauté)	1 575,5	1,7
Total des exportations à destination des États-Unis	**91 200,8**	**100,0**

Votre gouvernement

Sources: Institut de la Statistique du Québec, Produits exportés vers les dix principaux partenaires, Québec, 2024 et Valeur des exportations internationales par pays, Québec et Canada, cumulatif en décembre 2023 et 2024. Statistique Canda, Valeur ajoutée des exportations, selon les industries, provinciaux et territoriaux

Québec

Conflit commercial avec les États-Unis

Conséquences potentielles :

- **Inflation :** Les tarifs douaniers pourraient stimuler l'inflation en augmentant les coûts de production et les prix des importations
- **Investissements :** L'incertitude liée aux tarifs, la baisse de la compétitivité et les pertes de profits pourraient freiner les investissements déjà faibles des entreprises
- **Emploi :** Des pertes d'emplois sont à prévoir en raison de la hausse des coûts et de la baisse de la demande
- **Impact à long terme :** Répercussions négatives sur le potentiel économique du pays

Tarifs en vigueur (en date du 7 avril 2025)	
25 % sur toutes les exportations 10 % sur les ressources énergétiques	4 mars 2025
25 % sur l'aluminium et l'acier	12 mars 2025
25 % sur les automobiles	2 avril 2025
Tarifs mis en pause	
Abaissement de 25 % à 10 % sur la potasse	6 mars 2025
Exemption pour les marchandises certifiées d'origine en vertu de l'ACEUM (Accord Canada–États-Unis–Mexique) Exemption renouvelée	6 mars 2025 2 avril 2025

Le Centre-du-Québec est plus à risque

Trois régions québécoises figurent parmi les 10 principales **régions économiques du Canada qui sont à risque** (parmi environ 70 régions canadiennes) :

- Le Centre-du-Québec se classe au 2e rang (18,0 % de l'emploi), derrière Wood Buffalo–Cold Lake en Alberta.
- L'Estrie occupe la 9e place (13,6 %)
- Le regroupement Côte-Nord et Nord-du-Québec se situe au 10e rang (13,3 %).

Les autres régions se situant **au-dessus de la moyenne** de l'ensemble de la province (9,8 % de l'emploi) sont:

- Saguenay-Lac-Saint-Jean (12,0 %)
- Chaudière-Appalaches (11,6 %)
- Montérégie (10,7 %)
- Montréal (10,3 %)
- Laval (10,1 %)

Votre gouvernement

Sources: Statistique Canada, Le Quotidien, 10 janvier 2025, https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250110/dq250110a-fra.htm et commande spéciale (données annuelles 2024).

Québec

La majorité des sous-secteurs les plus à risque sont dans le secteur de la fabrication

Les principaux sous-secteurs vulnérables aux tarifs douaniers, soit ceux ayant la **plus forte proportion d'emplois dépendant de la demande des États-Unis** en 2020, sont :

- Première transformation des métaux (61,9 % de l'emploi),
- Fabrication de produits chimiques (55,6 %),
- Fabrication du papier (53,2 %),
- Fabrication de matériel de transport (46,0 %),
- Foresterie et exploitation forestière (45,9 %),
- Fabrication de produits informatiques et électroniques (44,4 %),
- Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc (44,4 %),
- Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques (43,8 %),
- Fabrication de machine (43,4 %)
- Fabrication de produits de bois (41,1 %)
- Fabrication de vêtement, de produits en cuir et de produits analogues (39,4 %)
- Usines de textiles et de produits textiles (38,7 %)

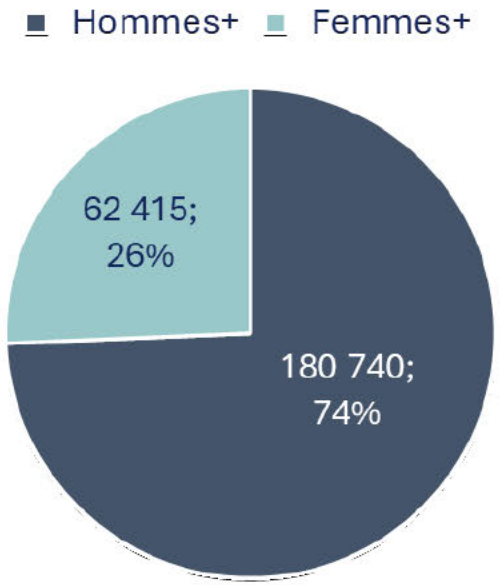
Votre gouvernement

Source: Statistique Canada, Valeur ajoutée des exportations, selon les industries, tableau 12-10-0100-01, compilation spéciale.

Québec

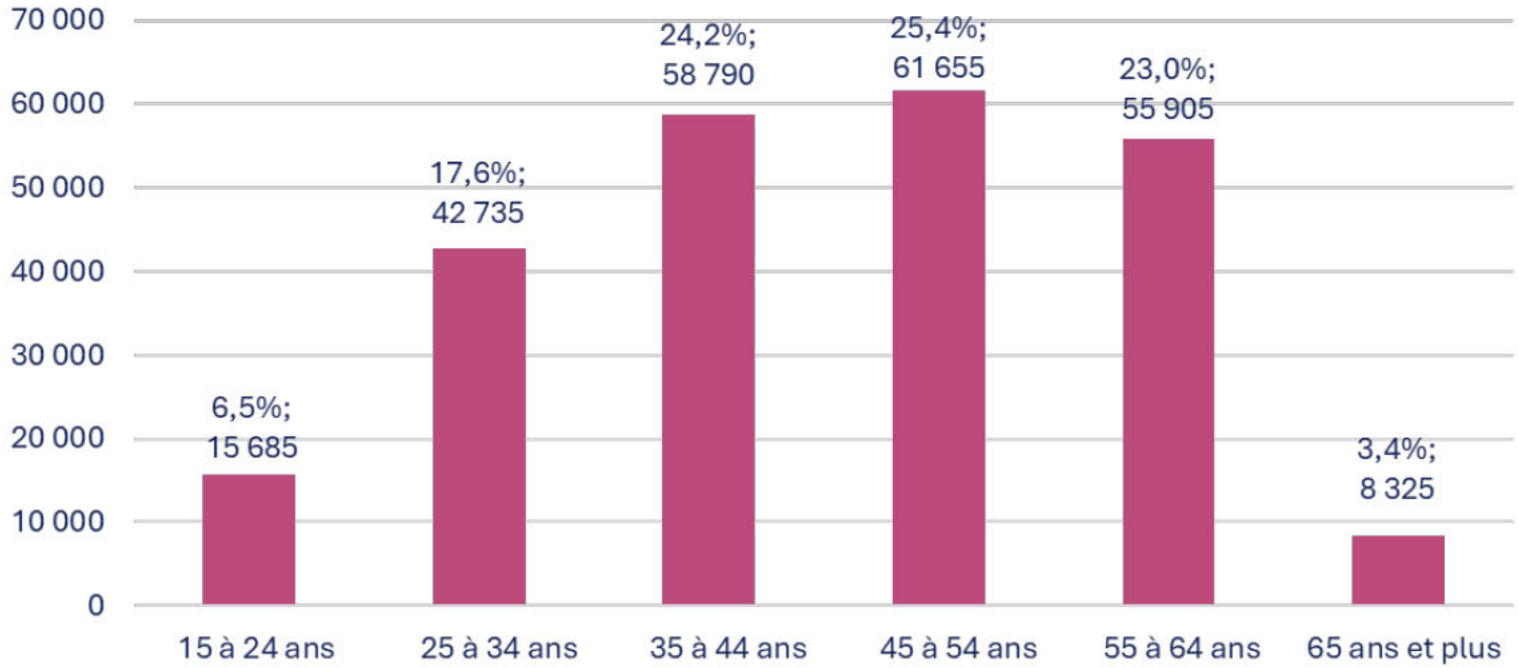
Une main-d'œuvre majoritaire masculine

Répartition de la main-d'œuvre dans les sous-secteurs à risque selon le genre, 2021



Source: Statistique Canada, Recensement 2021. Compilation: Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Secteur de l'emploi

Répartition de la main-d'œuvre dans les sous-secteurs à risque selon le groupe d'âge, 2021



Source: Statistique Canada, Recensement 2021. Compilation: Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Secteur de l'emploi

Une main-d'œuvre moins scolarisée que l'ensemble de la population

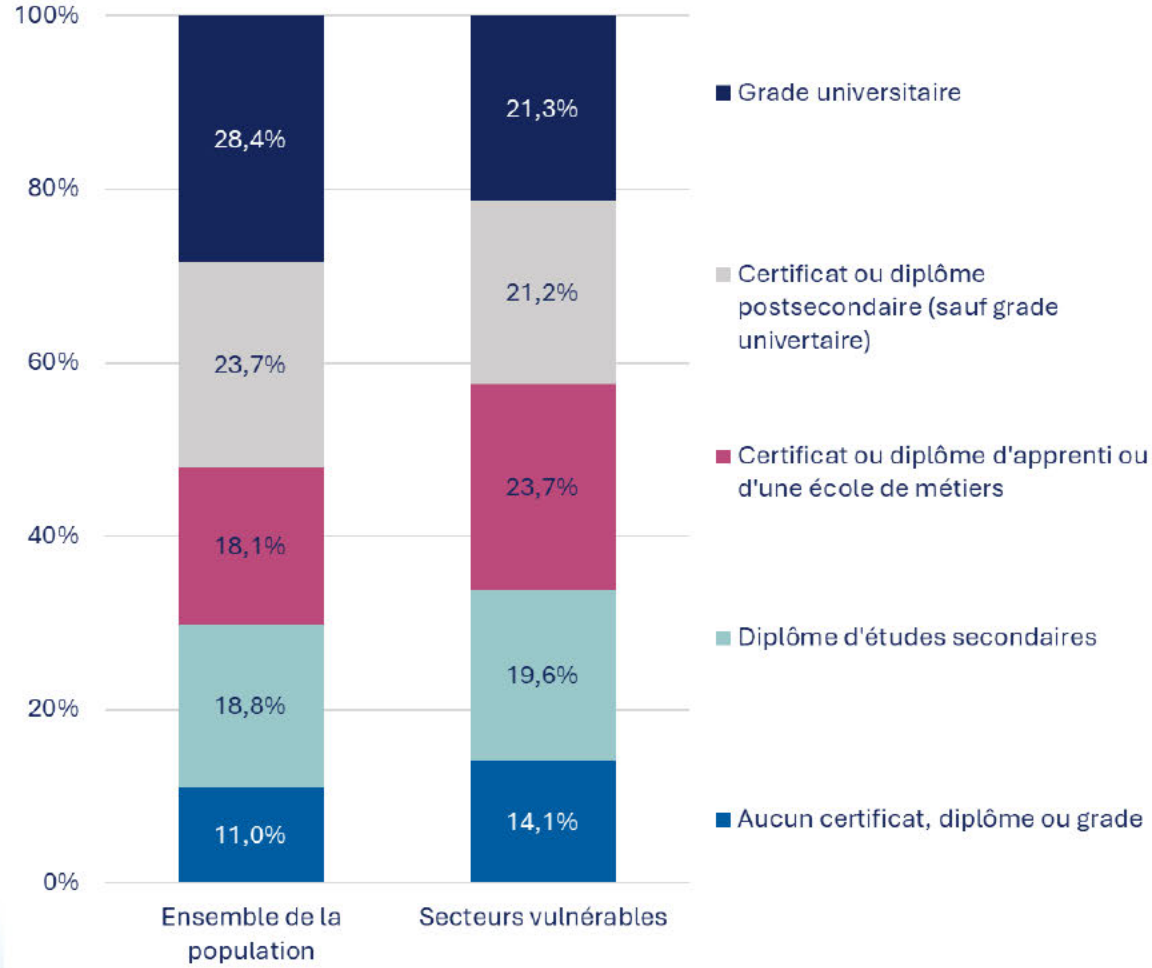
Les sous-secteurs dont plus de 50 % des employés détiennent **au plus un diplôme d'études secondaires** :

- Cuir (65,5 %)
- Vêtements (55,3 %)
- Produits textiles (54,8 %)
- Produits en bois (51,0 %)
- Textiles (50,5 %)

Les sous-secteurs dont plus de 50 % des employés détiennent un **diplôme d'études collégiales ou universitaires** :

- Produits informatiques et électroniques (66,6 %)
- Produits chimiques (58,6 %)
- Matériel, appareils et composantes électriques (52,9 %)
- Matériel de transport (51,3 %)

Répartition de la main-d'œuvre dans les sous-secteurs à risque selon le niveau de scolarité, 2021



Source: Statistique Canada, Recensement 2021. Compilation: Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Secteur de l'emploi

Votre gouvernement

Prévisions du ministère des Finances – Budget 2025-2026

Scénario de référence	Scénario alternatif 1	Scénario alternatif 2	Scénario Banque du Canada
Tarifs : moyenne de 10% **Période :** 2 ans **Effet :** réduction des gains d'emplois d'environ 25 000	Scénario de référence avec croissance plus forte que prévue en raison de la résolution rapide des différends commerciaux et de la dissipation des incertitudes	**Tarifs :** 25 % et 10 % pour l'énergie avec rétorsion équivalente **Période :** 2 ans **Effet :** réduction des gains d'emplois de 100 000 et récession	**Hypothèse :** Tarifs *permanents* de 25 % et 10 % pour l'énergie avec rétorsion équivalente **Effet :** Réduction des gains d'emplois de 160 000
Emploi : • +39 100 en 2025 • +17 400 en 2026	**Emploi :** • +52 000 en 2025 • +36 200 en 2026	**Emploi :** • -9 700 en 2025 • -5 100 en 2026	
Taux de chômage : • 5,8 % en 2025 • 5,4 % en 2026	**Taux de chômage :** • 5,6 % en 2025 • 5,0 % en 2026	**Taux de chômage :** • 6,8 % en 2025 • 6,9 % en 2026	

Votre gouvernement

https://www.finances.gouv.qc.ca/Budget_et_mise_a_jour/budget/documents/Budget2526_PlanBudgetaire.pdf

Québec

Appel de projets FORCE

- **Objectif :** Rehausser les compétences de la main-d'œuvre ou requalifier cette dernière par des formations structurées afin d'appuyer les entreprises touchées par la mise en place de tarifs douaniers.
- **Enveloppe disponible** : 20 M$
- **Secteurs ciblés** :
- Primaire (code SCIAN débutant par 11 ou 21)
- Manufacturier (code SCIAN débutant par 31, 32 ou 33)
- Logistique (code SCIAN débutant par 48 ou 49)
- **Activités et modes de formation admissibles :** l'ensemble des activités et des modes de formation structurée sont admissibles. L'objectif est d'offrir de la flexibilité pour les promoteurs et les entreprises.
- **Paramètres de l'appel de projets**
- Taux de remboursement pour la diffusion : 85 %
- Durée maximale des projets : 12 mois
- Subvention moyenne par entreprise visée au moment de l'analyse de subvention : maximum de 20 000$.

FORCE / Qui peut déposer ?

Approche collective du FDRCMO

Les projets doivent être déposés par des promoteurs collectifs qui ciblent au moins 2 entreprises.

Les promoteurs admissibles :

- les associations d'employeurs;
- les associations de travailleuses et de travailleurs légalement constituées;
- les comités paritaires constitués à la suite d'un décret;
- les comités sectoriels de main-d'œuvre;
- les donneurs d'ordres disposant d'un service de formation agréé;
- les franchiseurs exploitant une entreprise sous leur bannière;
- les mutuelles de formation reconnues par la CPMT;
- les organismes autochtones œuvrant en employabilité et en développement des compétences;

Avantage de l'approche collective :

- Action concertée permettant d'unir les forces des entreprises.
- Approche facilitante pour l'employeur, car le promoteur gère l'administration du projet de formation.

Initiative de formation sur mesure pour soutenir la diversification des marchés

- Accompagner les entreprises touchées par les changements au contexte économique américain, en développant et renforçant les compétences de leur main-d'œuvre afin de mettre en place des stratégies de diversification vers d'autres marchés au Canada ou à l'international autres que les États-Unis.
- Le développement des compétences peut viser autant la recherche de nouveaux débouchés pour leurs produits, la commercialisation de nouveaux produits ou encore la recherche de nouveaux intrants (fournisseurs) lorsque ceux-ci proviennent des États-Unis.
- Les entreprises visées sont celles qui emploient entre 5 et 199 travailleurs, appartenant à l'un des secteurs d'activités suivants :
    - Primaire (11-agriculture ou 21-extraction minière)
    - Manufacturier (31, 32 ou 33)
    - Transport et entreposage (48 ou 49)
- La contribution du Ministère représente 75 % des frais admissibles et inclut les salaires.
- L'investissement total annuel est estimé à 8 millions de dollars.

« 10. Points 3.1, 4.1 et 4.2 du 23 avril 2025 ; »

Article appliqué : art. 13

Deux documents visés par ce point sont accessibles dans le cadre d'une diffusion sur Internet :

1. Attribution des contraintes sévères à l'emploi au MESS - Perception des principaux acteurs intéressés et piste de solutions

   https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/publications-adm/rapport/RAP_Attribution_Contraintes_EMP_MESS.pdf

2. Attribution des contraintes sévères à l'emploi au MESS : Perception des principaux acteurs intéressés et pistes de solution - Rapport

   https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/publications-adm/rapport/SYN_Attribution_Contraintes_EMP_MESS.pdf

Mise en garde pour un des document visé par ce point de la demande :

Veuillez noter que le panel qui aurait dû avoir lieu le 22 octobre en après-midi, au Petit Séminaire, à Québec a eu lieu finalement en virtuel

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 23 AVRIL 2025

TITRE : Rapport de recherche sur le processus ministériel de reconnaissance des contraintes sévères à l'emploi

---

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

Présentation au Comité exécutif du rapport de recherche sur le processus ministériel de reconnaissance des contraintes sévères à l'emploi (CSE) en vue de sa publication.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Des groupes nationaux de défense des droits des prestataires d'assistance sociale demandaient au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) de faciliter la reconnaissance des CSE depuis plusieurs années. Dans cet objectif et afin d'alimenter les travaux de modernisation de l'assistance sociale, le Secteur de la solidarité sociale et de l'assurance parentale (SSSAP) a mandaté la firme SOM en 2022 pour réaliser un projet de recherche sur le processus de reconnaissance des CSE.

Le projet s'inscrit dans le Plan d'action interministériel 2022-2025 de la Politique gouvernementale de prévention en santé, sous la responsabilité du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).

Le rapport final intitulé *Attribution des contraintes sévères à l'emploi au MESS : perception des principaux acteurs intéressés et pistes de solution* (rapport) a été remis par SOM en avril 2023. Le rapport complet et la synthèse sont joints en annexe 1 et 2.

Synthèse des résultats

- En 2023, la reconnaissance de CSE afin d'accéder au Programme de solidarité sociale se fait essentiellement par la production d'un rapport médical précisant la nature des contraintes ainsi que leur durée.
- Le mandat donné à SOM est de réaliser un état des lieux du processus de reconnaissance des CSE en 2023 de divers points de vue et, le cas échéant, explorer les pistes de solution pouvant favoriser l'octroi de CSE lorsque justifié.
- Des prestataires de l'assistance sociale, des professionnels de la santé (médecins de famille, psychiatres, infirmières), des intervenants d'organismes communautaires et des employés du MESS (agents d'aide financière, médecins et spécialistes en évaluation socioprofessionnelle) ont été rencontrés.

Enjeux principaux

- Difficulté des prestataires à parler à un agent qui connaît leur situation. Complexité de remplir le formulaire « Renseignements complémentaires au rapport médical » (ex. : historique d'hospitalisations, documents peu accessibles). Refus insuffisamment justifiés découragent les personnes de faire valoir leurs droits ou multiplient les demandes de révision.
- Méconnaissance des programmes du MESS et des enjeux d'éligibilité ainsi que du rapport médical à remplir (médecins de famille et psychiatres).
- Enjeux psychosociaux difficiles à faire reconnaître. Difficultés des médecins à juger de l'employabilité des personnes sans le soutien d'autres professionnels (ex. : psychologues, ergonomes, travailleurs sociaux).
- Travailleurs communautaires ne voient pas leur travail de soutien auprès des prestataires reconnu dans les démarches administratives et difficulté à rejoindre les médecins et agents.
- Important volume de dossiers à traiter pour les agents, dont certains sont incomplets et mal remplis, ce qui multiplie les allers-retours et les délais. Gestion de cas lourds, mais pas nécessairement de nature permanente, en grande insécurité financière.

Pistes de solution proposées

- Des prestataires souhaitent que l'avis de leur médecin soit davantage considéré et que ce dernier puisse contacter les personnes qui analysent leur dossier au MESS.
- Des agents d'aide financière souhaitent des liens plus étroits avec l'équipe qui évalue les CSE, car ce sont eux qui doivent communiquer les décisions aux prestataires.
- Des intervenants communautaires veulent être reconnus comme des personnes-ressources capables de contacter le MESS aisément au nom de la personne qu'ils aident.
- Mettre en place des formations pour les professionnels de la santé qui remplissent le rapport médical du MESS.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

La publication du rapport de recherche aurait plusieurs avantages tels que :

- D'assurer la transparence envers les citoyens et les partenaires communautaires;
- De permettre la reddition de compte envers les bailleurs de fonds du projet;
- D'enrichir la coopération avec les partenaires externes aux projets menés par le Ministère;
- D'appuyer les actions gouvernementales sur des constats produits de façon indépendante.

Certains problèmes soulevés dans le rapport pourraient être interprétés comme des critiques envers le Ministère. Cependant, la neutralité du langage et le fait qu'il s'agit, en général, de clarifications et de témoignages sur des enjeux déjà connus mitigent cet enjeu.

4. IMPACTS

Certaines pistes de solution ayant des impacts législatifs ont servi de base aux orientations concernant les contraintes de santé et les contraintes sévères de santé dans la Loi visant à améliorer l'accompagnement des personnes et à simplifier le régime d'assistance sociale, adoptée en novembre 2024.

Dans le cadre des travaux visant la mise en œuvre découlant de l'adoption de la Loi, un comité de travail intersectoriel aura notamment comme mandat d'envisager les suites à donner concernant les pistes de solution restantes du rapport.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

Il est de coutume de publier les rapports de recherche réalisés au Ministère ou à sa demande.

6. CONSULTATION

Le rapport a fait l'objet de plusieurs présentations, notamment au Comité d'échange et de réflexion sur les CSE (comité de partenaires externes à l'assistance sociale), à des gestionnaires du MSSS, à des représentants de l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) et à diverses parties prenantes à l'intérieur du Ministère. À titre d'information, la présentation effectuée se trouve à l'annexe 3.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

La publication nécessite des travaux minimaux de la part de la Direction générale des communications (DGC).

Cela implique le dépôt de celui-ci dans la section « Publications » de la page ministérielle du site Internet *Québec.ca* par la DGC. La Direction générale de l'assistance sociale va, de plus, le transmettre aux gestionnaires concernés du MSSS et de l'OPHQ, ainsi qu'aux organismes partenaires impliqués.

8. RECOMMANDATION

Il est recommandé de publier le rapport de recherche intitulé *Attribution des contraintes sévères à l'emploi au MESS : perception des principaux acteurs intéressés et pistes de solution*.

Source : Direction des politiques d'assistance sociale

Date : 16 avril 2025

Original signé
Guylaine Marcoux
Sous-ministre adjointe de la solidarité sociale et de l'assurance parentale

Original signé
Catherine Grétas
Directrice générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance

p. j. Rapport de recherche, sommaire exécutif et présentation du rapport

Attribution des contraintes sévères à l'emploi au MESS : Perception des principaux acteurs intéressés et pistes de solution

Emploi et Solidarité sociale
Québec

Préparée par : Direction des politiques d'assistance sociale

Plan de présentation

1. Introduction
   - Rappel du contexte
   - Objectifs
   - Méthodologie
2. Résultats
   - Facteurs facilitants
   - Obstacles et problèmes
   - Pistes de solution
3. Prochaines étapes

Emploi et Solidarité sociale Québec

1. Introduction

RAPPEL DU CONTEXTE

- La notion de contrainte sévère à l'emploi (CSE) est définie dans la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles (LAPF).
- La reconnaissance d'une CSE est nécessaire à l'admissibilité au Programme de solidarité sociale (PSS) et, éventuellement, au Programme de revenu de base (PRB).
- Le prestataire qui désire se faire reconnaître une CSE doit faire remplir un formulaire de diagnostic médical par un médecin ou une infirmière praticienne spécialisée.
- En fonction de la recommandation, l'agent peut reconnaitre que le prestataire a une CSE ou la contrainte temporaire à l'emploi (CTE) sur-le-champ (diagnostic évident) ou référer le dossier au Centre des services d'évaluation médicale et socioprofessionnelle (CSEMS) pour évaluation.

RAPPEL DU CONTEXTE

- Recommandations du Comité conjoint sur l'accès au Programme de revenu de base.
- Politique gouvernementale de prévention en santé : Financement par le Plan d'action interministériel 2022-2025.

OBJECTIFS

- Dresser un portrait de l'état des lieux quant à la perception du processus auprès des personnes visées afin d'identifier les conditions favorables et défavorables ainsi que les obstacles rencontrés dans le processus visant à reconnaître une CSE.
- Recueillir des pistes d'amélioration dans le but de faciliter le processus de reconnaissance des CSE et d'améliorer le mode d'évaluation de celles-ci.

MÉTHODOLOGIE

- 40 entrevues individuelles auprès de prestataires ayant des CSE reconnues (20) et non reconnues (20);
- 2 groupes de discussion en ligne, comprenant 6 spécialistes socioprofessionnels et 4 médecins du Ministère (ainsi qu'une entrevue individuelle avec un médecin du Ministère);
- 4 groupes de discussion en ligne auprès d'agents d'aide financière du Ministère (15);
- 4 groupes de discussion en ligne auprès d'intervenants d'organismes communautaires (17);
- 8 entrevues individuelles auprès de médecins de groupes de médecine familiale et cliniques (4), d'infirmières (2) et de psychiatres (2).

Emploi et Solidarité sociale Québec

Emploi et Solidarité sociale Québec

2. Résultats

FACTEURS FACILITANTS

- Prestation bonifiée à la suite de la reconnaissance de CSE.
- Expertise des intervenants communautaires et connaissance des personnes qu'ils accompagnent.
- Approche multidisciplinaire des unités responsables de l'évaluation et de la réévaluation.
- Formulaire rempli par un médecin spécialiste.

OBSTACLES ET PROBLÈMES

- Complexité et opacité du processus.
- Communications administratives difficiles à comprendre, particulièrement la lettre de refus.
- Impacts financiers de l'attente et lors d'un refus.
- Perception d'une différence entre l'évaluation du médecin et la décision du Ministère.

OBSTACLES ET PROBLÈMES

- Communications difficiles entre les parties prenantes :
  - Professionnels de la santé, intervenants communautaires, agents d'aide financière et évaluateurs du Ministère.
- Formulaires de diagnostic médical mal remplis. Manque d'information pour la décision.
- Difficulté d'accompagner les prestataires.

OBSTACLES ET PROBLÈMES

- Complexité de l'évaluation médicale, particulièrement en ce qui a trait aux problématiques de santé mentale.
- Problèmes avec le formulaire de diagnostic médical.
- Compréhension de la notion de CSE.

PISTES DE SOLUTION

S'assurer que les agents et les comités d'évaluation disposent de toute l'information nécessaire à la décision, notamment :

- Rencontrer le demandeur en première instance et rencontrer ses proches ou intervenants communautaires.
- Réviser en profondeur le formulaire de diagnostic médical.
- Contacter le professionnel de la santé lors de l'évaluation en comité.
- Donner aux médecins évaluateurs l'accès au Dossier santé Québec du demandeur.

PISTES DE SOLUTION

Adapter le soutien financier aux besoins des personnes, notamment :

- Créer une aide d'urgence pour les demandeurs en attente d'une réponse.
- Créer une nouvelle prestation pour les contraintes graves non permanentes.
- Créer un nouveau programme spécifique pour les personnes ayant des troubles de santé mentale.

PISTES DE SOLUTION

Favoriser la coordination des parties prenantes et les communications, notamment :

- Mettre en place une voie de communication directe entre les agents et les comités d'évaluation.
- Consulter les professionnels de la santé lors des travaux d'amélioration futurs.
- Offrir des formations aux professionnels de la santé.
- Reconnaître les intervenants communautaires comme personnes-ressources et faciliter les communications avec eux.
- Revoir la rémunération des professionnels de la santé.

Emploi et Solidarité sociale Québec

PISTES DE SOLUTION

Améliorer l'information fournie par le Ministère, notamment :

- Donner plus d'information aux agents sur les décisions des comités d'évaluation.
- Mettre en place un système de suivi de l'état de la demande pour le prestataire.
- Notifier les professionnels de la santé lorsqu'une décision est rendue sur un diagnostic qu'ils ont posé.

PISTES DE SOLUTION

Accélérer et simplifier le processus, notamment :

- Bonifier les consignes du Guide des diagnostics.
- Créer un type de consignes au Guide qui donnerait une CSE évidente, avec réexamen automatique.
- Créer une procédure et des consignes au Guide pour les « refus évidents ».

PISTES DE SOLUTION

Adapter les critères d'admissibilité aux nouvelles réalités, notamment :

- Cesser de tenir compte de l'âge du demandeur.
- Reconnaître l'expertise des ergothérapeutes en santé mentale.

Emploi et Solidarité sociale Québec

3. Prochaines étapes

PRISE EN CHARGE

- Prise en compte des pistes de solution ayant des impacts législatifs dans la Loi visant à améliorer l'accompagnement des personnes et à simplifier le régime d'assistance sociale :
  - Transformation des contraintes à l'emploi en contraintes de santé;
  - Élargissement à de nouveaux types de professionnels de la santé et des services sociaux;
  - Précision apportée à la notion de contrainte sévère, dont la durée.
- Certaines pistes de solution ont été réalisées en parallèle, notamment les formations pour les médecins.

PROCHAINES ÉTAPES

- Travaux de mise en œuvre de la Loi :
  - Travaux avec les ordres professionnels;
  - Révision du formulaire de diagnostic médical.
- Mise en place d'un groupe de travail intersectoriel au Ministère pour analyser la faisabilité des pistes de solution sans impact législatif.
- Publication du rapport sur la page de *Québec.ca*.

Emploi et Solidarité sociale Québec

Période des questions

Emploi et Solidarité sociale Québec

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 23 AVRIL 2025

TITRE : Présentation des résultats ministériels du coup de sonde 2025

DOCUMENT D'INFORMATION

1. OBJECTIF

Ce mémoire présente les faits saillants issus du coup de sonde sur la mobilisation réalisé auprès de l'ensemble du personnel entre le 10 et le 28 février 2025 (voir annexe 1).

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Le coup de sonde s'inscrit dans l'une des orientations du plan stratégique 2023-2027 du Ministère qui vise à « partager un environnement de travail sain, stimulant et favorisant le développement personnel ». Plus précisément, il réfère à l'objectif 2.1 « Agir ensemble pour une expérience employé mobilisatrice ». Le coup de sonde permet d'évaluer la mobilisation et la satisfaction du personnel, notamment par l'indice de satisfaction quant à l'expérience employé.

Pour une deuxième année consécutive, la plateforme de sondage Amélio a été utilisée, permettant de prendre le pouls du climat de travail et du bien-être des employés. Ainsi, trois axes ont été étudiés pour mesurer le niveau de mobilisation du personnel : l'organisation, les relations et l'épanouissement. Ces trois axes se déclinent à leur tour en 12 facteurs mesurant la mobilisation des employés sur lesquels le répondant devait se positionner.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

3.1. Un taux de réponse record!

L'édition 2025 du coup de sonde a permis de recueillir l'opinion de 5 211 personnes, ce qui représente un taux de réponse record de 76 % comparativement à 69 % pour l'édition 2024. (55% pour l'édition 2022, 48 % pour l'édition 2021 et 55 % pour l'édition 2020).

3.2. Les résultats

- L'indice de satisfaction quant à l'expérience employé : comme pour les éditions précédentes, seul le résultat obtenu à l'indice de satisfaction quant à l'expérience employé peut être comparé avec les années antérieures, puisque les quatre mêmes questions constituant cet indice ont été utilisées. Le résultat de 7,4/10 est légèrement plus élevé qu'en 2024, mais inférieur à la cible pour 2024-2025 qui est de 7,5/10.

- Les éléments les plus importants pour le personnel : les employés étaient invités à classer 15 éléments selon le niveau d'importance qu'ils leur accordent. Les trois éléments les plus importants sont :
  - avoir un bon équilibre entre ma vie personnelle et le travail;
  - me sentir autonome dans l'accomplissement de mes tâches;
  - me sentir soutenu dans mon travail par mon gestionnaire.

  La plateforme a ainsi pu générer les priorités du personnel en fonction de l'adéquation entre le niveau d'importance accordé à chacun de ces éléments et les scores de performance attribués.

- Le taux net de recommandation (TNR) : ce score mesure la satisfaction, la loyauté et la fierté des employés. Lorsque le score est inférieur à 0, le TNR est généralement considéré comme critique, car l'organisation a plus de détracteurs que de promoteurs, alors qu'un score supérieur à 10 est généralement considéré comme bon. Le score obtenu par le Ministère est de 5, soit une amélioration de 3 points par rapport à l'année dernière.

- L'indice de stabilité : cet indice sert à mesurer l'intention du personnel à demeurer à l'emploi du Ministère pour les deux prochaines années :
  - 68 % des employés pensent rester au moins deux ans dans l'organisation;
  - 27 % pourraient chercher un nouvel emploi d'ici deux ans;
  - 5 % sont activement à la recherche d'un nouvel emploi.

3.3. Les forces du Ministère

L'analyse des facteurs de mobilisation démontre que la grande force du Ministère réside au niveau de l'axe des relations, notamment la collaboration avec le gestionnaire et le soutien à la tâche, tant par le gestionnaire que par les collègues.

La supervision, sous-facteur de l'axe de l'épanouissement, est également une des forces du Ministère : cela fait référence au niveau de soutien et d'encadrement ressenti par l'employé.

3.4. Les points de vigilance du Ministère

Certains résultats nécessitent une attention particulière dans chacun des trois axes, soient les sous-facteurs suivants :

- Considération des employés;
- Emploi (sentiment d'appartenance);
- Collaboration (collègues);
- Contrôle (autonomie décisionnelle).

Parmi les éléments mentionnés dans les commentaires des employés se retrouvent le sentiment de surcharge, le sentiment d'être consultés uniquement en façade et l'insatisfaction envers les outils de travail.

4. IMPACTS

Les actions posées en réponse aux résultats du coup de sonde visent à optimiser l'expérience employé du personnel de manière à favoriser sa mobilisation, de même que sa santé et son mieux-être.

Comme l'année dernière, une démarche basée sur le dialogue et l'action est encouragée. En effet, les gestionnaires doivent prendre connaissance de leurs résultats et échanger avec leurs équipes de travail afin de mettre en place des actions alignées à leurs résultats. La mise en place d'une action au plus tard en août 2025 est obligatoire pour toutes les unités et un plan d'action ou une action plus structurée est requis pour les unités présentant des résultats plus faibles. Différents outils sont disponibles sur la plateforme Amélio, notamment une base de connaissances et une bibliothèque d'actions. Par ailleurs, un accompagnement personnalisé des conseillères en développement organisationnel est également offert au besoin.

De plus, des initiatives ministérielles continueront d'être mises en place en fonction des résultats obtenus : la stratégie sur la charge de travail ainsi que celle sur la qualité de présence, mis sur pied à la suite des résultats obtenus aux coups de sonde précédents en sont des exemples.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S.O.

6. CONSULTATION

L'indice de satisfaction quant à l'expérience employé a été obtenu à la suite d'une analyse statistique des données effectuée par la Direction de l'évaluation, de la Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance. Cet indice a été pondéré et nous permet la comparaison avec les résultats des années précédentes.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Date	Action
Mars 2025	Communication aux gestionnaires les avisant qu'ils recevront un lien d'activation de la plateforme Amélio leur permettant de consulter les résultats des unités administratives sous leur responsabilité (si cinq personnes ou plus ont rempli le sondage). *Réalisé*
Mars à août 2025	Diffusion des résultats aux équipes.
Août 2025	Échéance pour la mise en place d'une action (obligatoire pour les unités). Un plan d'action ou une action plus structurée sera requis pour les unités présentant des résultats plus faibles.

Source : Direction générale des ressources humaines

Date : le 16 avril 2025

Original signé

Nathalie St-Roch, directrice générale
des ressources humaines

p. j. : Annexe 1 – Napperon — Faits saillants : coup de sonde sur la mobilisation.
(diffusion restreinte aux membres du Comité exécutif)

Coup de sonde

HIVER 2025

MOBILISATION - ORGANISATION - RELATIONS - ÉPANOUISSEMENT

Sondage transmis à **6 833** employés

Taux de réponse **76%** (5 211 répondants)

32 476 commentaires

Indice de satisfaction quant à l'expérience employé

4,41/6 (7,4/10)

(Coup de sonde 2024: 7,3/10)

Cet indice combine les réponses aux questions suivantes:

- Actuellement, à quel point estimez-vous que le Ministère vous propose une expérience employé mobilisatrice? **3,94/6**
  (Coup de sonde 2024: 3,99/6)
- Généralement, à quel point considérez-vous que le Ministère met en place des conditions optimales afin de susciter l'engagement du personnel? **3,87/6**
  (Coup de sonde 2024: 3,85/6)
- À quel point vous sentez-vous mobilisé à rester pour la prochaine année?
  - Dans votre équipe de travail? **4,93/6**
    (Coup de sonde 2024: 4,83/6)
  - Au Ministère? **4,90/6**
    (Coup de sonde 2024: 4,77/6)

Indice de stabilité

68% pensent rester au moins 2 ans dans l'organisation

27% pourraient chercher un nouvel emploi d'ici 2 ans

5% sont activement à la recherche d'un nouvel emploi

Taux net de recommandation (TNR)

Les employés recommandent-ils notre organisation à leurs pairs?



Promoteurs: 29%

Passifs: 47%

Détracteurs: 24%

(Coup de sonde 2024: Score = 2)

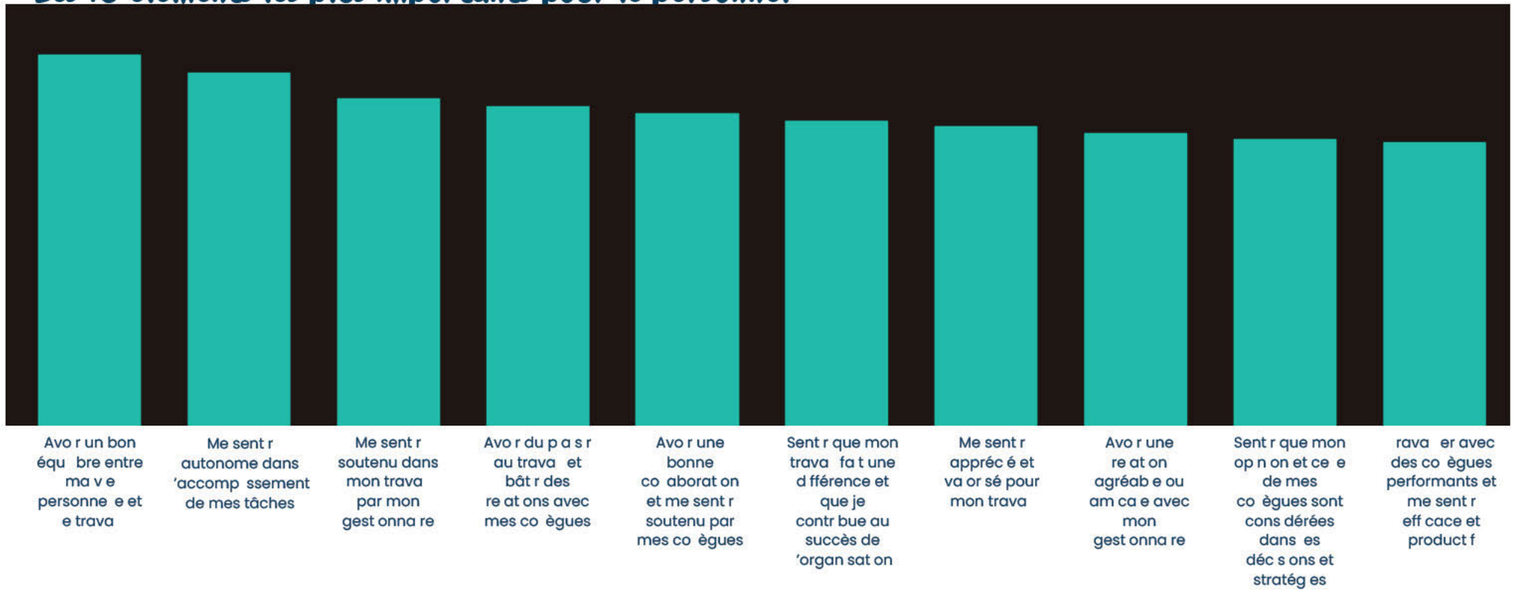
Le TNR du Ministère est supérieur de 4 points à la moyenne de notre industrie de référence.

7,6 /10

(Coup de sonde 2024: 7,6/10)

Niveau de mobilisation

Les 10 éléments les plus importants pour le personnel



Nos forces

- Soutien à la tâche par les collègues
- Soutien à la tâche par le gestionnaire
- Équilibre travail - vie personnelle
- Collaboration avec le gestionnaire
- Supervision

Nos priorités

- Considération des employés
- Contrôle de l'employé
- Sentiment d'appartenance à son emploi
- Équilibre travail - vie personnelle
- Collaboration avec les collègues

Nos facteurs de mobilisation plus en détail

Le score d'un facteur de mobilisation est calculé en fonction de la moyenne des sous-facteurs qui lui sont associés.

Niveau de mobilisation global 7,6 /10 *(Coup de sonde 2024: 7,6/10)*

Le niveau de mobilisation est la moyenne des différents facteurs de mobilisation, soit des 12 points de mesure de l'expérience employé.

Organisation

	Score de performance	Niveau d'importance	Comparaison 2024
Organisation (7,1)			
Communication	**7,4**	**77%**	7,5
Considération des employés	**6,0**	**77%**	7,0
Diversité et inclusion	**8,1**	**s.o.**	8,1
Ambassadeur (7,1)			
Emploi	**6,2**	**68%**	6,3
Roulement du personnel	**8,0**	**s.o.**	7,8
Conditions de travail (7,5)			
Sécurité au travail	**7,5**	**54%**	7,5
Environnement de travail	**7,5**	**54%**	7,3
Productivité (7,6)			
Formation	**7,4**	**76%**	7,4
Clarté de rôle	**8,1**	**76%**	8,1
Qualité du travail	**7,6**	**76%**	7,6
Outils de travail	**7,4**	**76%**	7,4

Relations

	Score de performance	Niveau d'importance	Comparaison 2024
Relation avec le gestionnaire (8,2)			
Soutien social	**8,0**	**79%**	8,1
Collaboration	**8,2**	**88%**	8,2
Proximité	**8,2**	**79%**	8,3
Soutien à la tâche	**8,3**	**88%**	8,3
Relation avec les collègues (8,1)			
Collaboration	**7,5**	**84%**	7,5
Soutien social	**8,2**	**86%**	s.o.
Soutien à la tâche	**8,7**	**84%**	8,7
Rétroaction (7,7)			
Gestionnaire	**7,7**	**75%**	7,8
Reconnaissance (8,1)			
Collègues	**8,4**	**81%**	8,4
Gestionnaire	**7,9**	**81%**	7,9

Épanouissement

	Score de performance	Niveau d'importance	Comparaison 2024
Sens au travail (7,7)			
Signifiance de la tâche	**7,8**	**82%**	7,5
Utilisation des compétences	**7,6**	**82%**	7,5
Bien-être (7,2)			
Charge de travail	**7,0**	**66%**	6,8
Stress	**7,1**	**66%**	7,1
Équilibre travail - vie personnelle	**7,7**	**100%**	7,7
Santé	**6,8**	**s.o.**	6,6
Progression de carrière (7,4)			
Opportunités d'avancement	**7,4**	**71%**	7,4
Équité entre les employés	**7,4**	**71%**	7,2
Développement professionnel	**7,5**	**71%**	7,3
Autonomie (7,5)			
Supervision	**7,9**	**95%**	7,9
Contrôle	**7,1**	**95%**	7,4

Ce qui ressort des commentaires:

- Le sentiment de surcharge de travail
- Le sentiment d'être consulté uniquement en façade
- L'insatisfaction envers les outils de travail
- La lourdeur des processus organisationnels
- Des lacunes au niveau de la communication

DÉMARCHE SYNERGIE – COLLABORATION : AVANCEMENT DES INITIATIVES

NO	INITIATIVE	ENJEU	RESPONSABLES	DATE DÉBUT	DATE FIN	STATUT
1.	Napperon des priorités ministérielles	Priorités et orientations	BSMSG	Fin août 2024	Décembre 2024	Terminé
2.	Recensement des outils favorisant la circulation de l'information entre les secteurs	Descente d'information	DGC	Octobre 2024	31 janvier 2025	Terminé
3.	Développement des cadres	Descente d'information	DGRH	3 juin 2024	En continu	En continu
4.	Démystifier et agir sur la charge de travail	Charge de travail	DGRH	Automne 2024	Hiver 2025	En cours
5.	Lean FDMT	Rôles et responsabilités	SE	6 mai 2024	Avril 2025	En cours
6.	Les données au service des secteurs d'affaires	Rôles et responsabilités	SPSQRI-DGGAP	1er avril 2024	31 mars 2025	Terminé
7.	Mécanisme de suivi et de communication du Comité de gouvernance de Services Québec	Descente d'information	SPSQRI-SSTC	3 juin 2024	3 juin 2024	En continu
8.	Présentation du Plan de transformation numérique du Ministère	Descente d'information	SPSQRI (DGPRITN)	1er septembre 2024	31 mars 2025	En cours
9.	Présentation du Centre gouvernemental de relation avec la clientèle	Rôles et responsabilités	SPSQRI (DGPST)	1er avril 2024	1er juillet 2024	Terminé
10.	Projet-pilote de rotation des gestionnaires	Rôles et responsabilités	SPSQRI	Juin 2024	Mai 2025	Terminé
11.	Opération - Circulation	Descente d'information	SRE	1er juin 2024	31 décembre 2024	Terminé
12.	Participation des membres du Comité exécutif à un panel	Priorités et orientations	SSTC	22 octobre 2024	22 octobre 2024	Terminé
13.	Canal d'échanges pour les unités en lien avec la clientèle	Descente d'information	SSG	Juin 2024	Novembre 2024	Terminé
14.	Moments des DG au SSSAP	Descente d'information	SSSAP	Juin 2024	Mars 2026	En cours
15.	Attentes signifiées du CE à l'ensemble des gestionnaires	Rôles et responsabilités	SSSAP et SSTC	1er avril 2025	31 mars 2026	En cours

MISE À JOUR : 16 AVRIL 2025

DÉMARCHE SYNERGIE - COLLABORATION
RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

TITRE DE L'INITIATIVE	NAPPERON DES PRIORITÉS MINISTÉRIELLES		
ENJEU	PRIORITÉS ET ORIENTATIONS		
SECTEUR RESPONSABLE	BSMSG		
DATE DE DÉBUT	FIN AOÛT 2024	DATE DE FIN	DÉCEMBRE 2024

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INITIATIVE

DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

Un des enjeux de collaboration identifiés dans le cadre du diagnostic touche l'organisation du travail et plus spécifiquement les priorités ministérielles. En effet, celles-ci ne sont pas connues et ne sont pas partagées au sein du Ministère.

Une bonne collaboration nécessite d'avoir les mêmes priorités. C'est d'autant plus important pour les directions qui sont très sollicitées et qui doivent déterminer qui aider en premier. Il est donc essentiel d'aller tous dans la même direction pour répondre adéquatement aux besoins.

En réponse à cet enjeu, un napperon présentant les grandes priorités ministérielles établies par le Comité exécutif sera partagé au sein du Ministère.

OBJECTIFS DE L'INITIATIVE

- Se donner une vision commune des priorités ministérielles.
- Informer l'ensemble du personnel de ces priorités.

Le napperon sera aussi un outil pour soutenir les cadres intermédiaires dans leur prise de décisions.

PORTÉE DE L'INITIATIVE

Inclus	Exclus
• Déterminer les priorités avec les membres du CE. • Créer un napperon des priorités (mise à jour 2 fois par an lors des rentrées parlementaires). • Communiquer cet outil auprès du personnel.	• S. o.

COLLABORATEURS

- Membres du Comité exécutif
- DGGAP
- SGACCAC
- DGC

ÉTAT D'AVANCEMENT

Un plan de travail a été réalisé par le comité de travail et il est souhaité de présenter une version finale du napperon au dernier CE avant les vacances des fêtes.

Voici les étapes réalisées :

- Création d'un comité de travail formé de représentants du BSMSG, de la DGGAP, du SGACCAC et de la DGC.
- Rencontres hebdomadaires de travail planifiées.
- Identification des priorités : octobre 2024
- Validation des priorités auprès des secteurs : semaine du 21 octobre 2024
- Validation des priorités auprès du CE : 6 novembre 2024
- Création du napperon : novembre 2024
- Validation et bonification du napperon : décembre 2024
- Approbation de la version finale du napperon : CE du 18 décembre 2024
- Diffusion du napperon au Café de la sous-ministre, aux gestionnaires et sur l'intranet : 15 janvier 2025
  Priorités ministérielles 2024-2025 - Intranet
  napperon Priorités ministérielles 2024-2025 (PDF, 575 Ko)

Il sera mis à jour à chacune des rentrées parlementaires. La prochaine mise à jour sera à l'automne 2025.

DÉMARCHE SYNERGIE - COLLABORATION
RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

TITRE DE L'INITIATIVE	RECENSEMENT DES OUTILS POUR FAVORISER LA CIRCULATION DE L'INFORMATION ENTRE LES SECTEURS		
ENJEU	DESCENTE D'INFORMATION		
SECTEUR RESPONSABLE	DIRECTION GÉNÉRALE DES COMMUNICATIONS		
DATE DE DÉBUT	2024-10-03	DATE DE FIN	2025-01-31

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INITIATIVE

DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

Dans le cadre de la démarche Synergie, un chantier a été mis en place pour clarifier l'utilisation et le processus de diffusion des lignes de communication. Ce chantier s'est imposé notamment en raison de la multiplication des documents d'information réalisés par différentes équipes au sein du Ministère qui concourent aux mêmes objectifs que ceux visés par les lignes de communication. Ainsi, une analyse en profondeur de l'utilisation et du processus de diffusion des lignes de communication s'est avérée nécessaire pour optimiser les efforts des différentes unités afin de répondre adéquatement aux besoins liés aux lignes de communication. Ainsi, il a été décidé de privilégier la rédaction du Bulletin des actualités gouvernementales (BAG) et des fiches du Répertoire des programmes et services (RPS) lors de communication publique.

Il a été convenu de diffuser les BAG dans l'intranet pour les rendre accessibles à l'ensemble du personnel dès l'annonce publique. Un processus a été élaboré afin d'assurer le suivi de l'information auprès de l'ensemble des secteurs du Ministère. Ce processus actuellement en approbation, sera diffusé aux différents secteurs prochainement.

À la lumière de certains constats et recommandations, le comité responsable du chantier a aussi fait ressortir un enjeu critique qui dépasse son champ d'action quant à l'importance d'informer les gestionnaires et le personnel du Ministère de tout nouveau programme, nouvelle mesure ou grand dossier du Ministère même si ces derniers ne font pas l'objet d'annonces publiques.

Ainsi, il existe au sein du Ministère un grand besoin de circulation de l'information, notamment quant à la descente d'information entre les secteurs porteurs des contenus et les secteurs responsables de la mise en œuvre de ces contenus auprès de la clientèle. Cette descente d'information ne peut être portée par la Direction générale des communications puisqu'elle est responsable du volet public d'une annonce, alors que le besoin exprimé en est un de circulation d'information entre les secteurs.

Il est donc proposé que l'initiative s'attarde à dresser la liste de tous les outils et canaux de communication existants au Ministère, afin que les secteurs puissent avoir un portrait de ce qui est à leur disposition.

OBJECTIFS DE L'INITIATIVE

Mettre en place un comité de travail afin d'effectuer le recensement de l'ensemble des outils et canaux de communication internes existants au Ministère. Cet exercice permettra d'outiller les unités porteuses de contenus afin qu'elles puissent informer plus efficacement les différentes unités du Ministère, dont celles responsables des services auprès des clientèles.

Voici les différentes étapes proposées pour cette initiative :

- Un exercice de recensement est en élaboration à la DGC;
- Une version projet sera soumise à l'ensemble des collaborateurs pour bonification;
- La liste des outils sera par la suite diffusée à chacun des secteurs qui pourra utiliser les moyens identifiés en fonction de ses besoins.

L'objectif est que les secteurs puissent utiliser les moyens proposés à leur convenance pour informer les autres secteurs sur les dossiers qu'ils portent et ainsi favoriser la circulation de l'information au sein du Ministère.

PORTÉE DE L'INITIATIVE

Inclus	Exclus
• Processus d'information des dossiers utiles pour les services à la clientèle • Rôles et responsabilités des secteurs	• Circulation de l'information de tous les dossiers dans tous les secteurs

COLLABORATEURS

Le comité devra inclure un ou plusieurs représentants des secteurs suivants :

- Direction générale des communications (DGC), responsable du chantier
- Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance
- Secrétariat général adjoint, culture client et amélioration continue
- Secteur des services territoriaux à la clientèle
- Secteur des partenariats Services Québec et des ressources informationnelles
- Secteur de l'emploi
- Secteur de la solidarité sociale et de l'assurance parentale
- Secteur des services à la gestion
- Secteur des registres de l'État

Il est proposé que les représentants des secteurs soient composés des adjoints exécutifs des sous-ministres adjoints et associé afin d'avoir une vue complète de ce qui est fait au sein du Ministère.

ÉTAT D'AVANCEMENT

- Recensement complété
- Processus du BAG complété
- Rencontre du comité le 13 janvier 2024
  - Cartographie validée
  - Aucun besoin d'outil supplémentaire (décision du comité)
  - Information sur le nouveau processus BAG (transmis à tous les membres)
- Fin des travaux

DÉMARCHE SYNERGIE - COLLABORATION
RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

TITRE DE L'INITIATIVE	DÉVELOPPEMENT DES CADRES		
ENJEU	DESCENTE D'INFORMATION		
SECTEUR RESPONSABLE	DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES		
DATE DE DÉBUT	2024-06-03	DATE DE FIN	EN CONTINU

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INITIATIVE

DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) est responsable du développement des cadres du Ministère. Il s'agit d'ailleurs d'une priorité inscrite au plan directeur de gestion des ressources humaines 2023-2025.

Dans ce contexte, il est prévu identifier les enjeux de gestion clés au sein du Ministère afin de soutenir les gestionnaires dans le développement et l'exercice de leurs compétences. Plusieurs actions contribueront à cette identification :

- L'utilisation des mécanismes de consultation de l'expérience employé auprès d'un groupe représentatif de gestionnaires;
- Réalisation d'une analyse des enjeux identifié par les intervenants de toutes les spécialités présentes à la DGRH;
- Revue de littérature des dernières tendances RH;
- Etc.

En résultera une stratégie renouvelée de développement des compétences des cadres, comprenant notamment des formations obligatoires ou fortement suggérées. Parmi celles-ci pourrait figurer une activité de développement abordant le thème de la communication managériale, visant notamment à développer les habiletés communicationnelles dans un contexte de transformation organisationnelle.

OBJECTIF DE L'INITIATIVE

- Soutenir les développements des cadres du Ministère afin de faciliter la collaboration et de ce fait la performance du Ministère.

PORTÉE DE L'INITIATIVE

Inclus	Exclus
• Offre d'activités de développement (interne et externe) tant pour les gestionnaires de premier niveau que pour les gestionnaires de gestionnaires, incluant les cadres 3, 2 et 1 • Parcours d'apprentissage des cadres	

COLLABORATEURS

S. o.

ÉTAT D'AVANCEMENT

- Consultation avec un groupe de gestionnaires représentatifs : réalisée.
- Analyse des enjeux identifiés par les spécialités RH : réalisée.
- Stratégie de développement des cadres : développée.
- Offre d'activités de développement des cadres 2024-2025 : développée.
- Formation sur la communication : Firme externe identifiée et offre de services a été acceptée pour dispenser la formation « Communication managériale en contexte de transformation organisationnelle » : en cours de réalisation. 25 groupes ont été constitués pour former l'ensemble des gestionnaires du Ministère.
- Offre de causeries RH sur une variété de thèmes répondant à des préoccupations actuelles des gestionnaires. Une consultation sur les thèmes a été menée et la communication a été identifiée comme un sujet d'intérêt pour les gestionnaires. La causerie sur la communication a été reportée en raison de la charge de travail importante des gestionnaires.
- Causerie RH sur la gestion des contributions : en cours de réalisation.
- Consultation des gestionnaires sur les besoins de formation : en cours de réalisation.
- Mise à jour de la section Intranet sur le développement des compétences des gestionnaires : réalisée.
- Mise à jour du parcours de développement des gestionnaires (ajout à la section Intranet) : en cours de réalisation.
- Utilisation accrue du Référentiel de compétences du gestionnaire-leader et intégration dans les différents outils RH : en cours de réalisation.
- Promotion des questionnaires d'auto-évaluation du SCT en lien avec le Référentiel de compétences du gestionnaire-leader : à venir.
- Activités autour de la gestion à distance en soutien au projet Évolution (panel, webinaire UQTR, promotion du guide de gestion à distance) : réalisées.
- Débriefing Nova pour les gestionnaires du PGL de niveaux Consolidation et Progression : en continu depuis l'hiver 2025.

DÉMARCHE SYNERGIE - COLLABORATION
RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

TITRE DE L'INITIATIVE	DÉMYSTIFIER ET AGIR SUR LA CHARGE DE TRAVAIL		
ENJEU	CHARGE DE TRAVAIL		
SECTEUR RESPONSABLE	DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES		
DATE DE DÉBUT	AUTOMNE 2024	DATE DE FIN	HIVER 2025

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INITIATIVE

DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

Agir sur la charge de travail relève d'une responsabilité partagée.

La Direction générale des ressources humaines propose une stratégie en trois temps afin de permettre à tous les membres de l'organisation (hauts dirigeants, gestionnaires et employés) d'avoir un langage commun, de mieux comprendre les composantes de la charge de travail afin de pouvoir agir sur celle-ci.

OBJECTIFS DE L'INITIATIVE

- Sensibiliser les membres du Comité exécutif élargi afin de démystifier le concept de la charge de travail.
- Responsabiliser, sensibiliser et outiller les gestionnaires afin qu'ils soient en mesure de mieux comprendre le concept de la charge de travail, de l'évaluer et de l'équilibrer.
- Responsabiliser, sensibiliser et outiller les employés afin qu'ils soient en mesure de mieux comprendre le concept de la charge de travail, se questionner et être en mesure d'agir sur celle-ci afin de l'équilibrer.

PORTÉE DE L'INITIATIVE

Inclus	Exclus
• Accompagnement des gestionnaires sur les moyens à mettre en place en fonction de la nature de la surcharge de travail • Accompagnement des équipes de travail dans l'amélioration des processus (SGACCAC)	

COLLABORATEURS

- Secrétariat général adjoint, culture, client et amélioration continue (SGACCAC)

ÉTAT D'AVANCEMENT

Actions réalisées :

- Présentation de la stratégie au CE et atelier de réflexion (25 septembre 2024).
- Présentation de la stratégie au CE élargi (9 octobre 2024).
- Présentation du volet théorique de la charge de travail aux directeurs généraux principaux (DGP) et aux directeurs généraux (DG) (31 octobre et 5 novembre 2024).
- Seconde présentation au CE élargi quant à l'importance de s'intéresser et gérer la charge de travail (12 février 2025).
- Présentation du volet théorique de la charge de travail aux gestionnaires (18 et 25 mars 2025).
- Remise d'une attente de gestion sur la charge de travail aux gestionnaires par la sous-ministre (remise le 31 mars pour l'année de référence 2025-2026).

Prochaines actions :

- Diffusion des outils aux gestionnaires (enregistrement de la présentation, trousse, capsule d'information et matériel pour la tenue d'un atelier de réflexion en équipe) (avril 2025)
- Diffusion de la capsule d'information au personnel (mai 2025)
- Ateliers discussion sectoriels – SMA + DGP/DG (printemps 2025)
- Retour au CE pour positionnement par les membres (printemps 2025)
- Atelier discussion DG/DGP + gestionnaires (printemps 2025)
- Atelier de réflexion en équipe (automne 2025)

DÉMARCHE SYNERGIE - COLLABORATION
RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

TITRE DE L'INITIATIVE	LEAN FDMT		
ENJEU	RÔLES ET RESPONSABILITÉS		
SECTEUR RESPONSABLE	SE		
DATE DE DÉBUT	6 MAI 2024	DATE DE FIN	AVRIL 2025

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INITIATIVE

DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

Lors des exercices 2022-2023 et 2023-2024, les résultats finaux du FDMT se sont considérablement éloignés des prévisions de dépenses établies au début de l'année. Pour corriger cette situation, une démarche LEAN est mise en place afin de mieux comprendre le processus et de l'améliorer.

OBJECTIFS DE L'INITIATIVE

- Revoir le processus d'établissement des prévisions de dépenses.
- Obtenir des dépenses finales au FDMT avec un écart ne dépassant pas 5 % du montant prévu.

PORTÉE DE L'INITIATIVE

Inclus	Exclus
• Processus de mise à jour des COF du FDMT (planification pluriannuelle). • Processus de planification annuelle (PBO initiale et suivantes). • Communication et collaboration des parties prenantes. • Outils.	• S. o.

COLLABORATEURS

SGACCAC, SSTC, SSG

ÉTAT D'AVANCEMENT

Une rencontre de démarrage a été tenue le 3 mai 2024. Le mandat s'est terminé le 10 juillet dernier avec une présentation de fin de mandat à la SM et aux SMA.

À la suite de la présentation du bilan de fin mandat, une demande a été faite afin de créer un diagramme de Gantt pour illustrer l'échéance de la mise en place du chantier d'implantation. Ce diagramme a été soumis aux secteurs pour commentaires. Une présentation par le SGACCAC a été effectuée en septembre 2024 à la SM et aux SMA afin d'expliquer le déploiement de l'implantation par l'équipe d'amélioration continue.

Des ateliers avec les parties prenantes ont été tenus entre décembre 2024 et février 2025.

Une cartographie du processus optimisé du cycle annuel de gestion comprenant les rôles, les responsabilités, les moyens de communication ainsi que les outils a été produite.

Un plan d'action a aussi été rédigé et un tableau de bord sera élaboré.

Une présentation des livrables réalisés par le Service de la culture client et de l'amélioration continue se tiendra en mai prochain. L'ensemble des parties prenantes sera invité à y assister.

DÉMARCHE SYNERGIE - COLLABORATION
RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

TITRE DE L'INITIATIVE	**LES DONNÉES AU SERVICE DES SECTEURS D'AFFAIRES**		
ENJEU	**RÔLES ET RESPONSABILITÉS**		
SECTEUR RESPONSABLE	**COLLABORATION SPSQRI ET DGGAP**		
DATE DE DÉBUT	**1ER AVRIL 2024**	**DATE DE FIN**	**31 MARS 2025**

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INITIATIVE

DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

Définir et faire approuver par les autorités ministérielles une approche basée sur l'intelligence d'affaires qui s'inscrit en complémentarité et en synergie avec les rôles et les responsabilités ministérielles du responsable de l'information en matière de saine gouvernance des données numériques.

OBJECTIFS DE L'INITIATIVE

- Faire approuver un cadre de gestion et un cadre de gouvernance sur les données numériques et en intelligence d'affaires.
- Préciser les rôles et les responsabilités des parties prenantes, notamment par la mise en en place de comités de gouvernance en intelligence d'affaires et en données numériques, d'un centre d'excellence en intelligence d'affaires (gestion matricielle) et d'un centre d'expertise en données numériques.
- Définir de nouvelles zones de collaboration et d'échanges entre les domaines d'affaires et les ressources des technologies de l'information pour la réalisation d'initiatives en intelligence d'affaires.
- Contribuer à l'amélioration des compétences des secteurs d'affaires en matière de données informationnelles.

PORTÉE DE L'INITIATIVE

Inclus	Exclus
• Planification annuelle des travaux priorisés en intelligence d'affaires par le Comité de gouvernance en intelligence d'affaires (mars 2025). • Prise en charge des besoins d'affaires des secteurs. • Rencontres régulières des comités de gouvernance en intelligence d'affaires et des données numériques. • Participation active du Bureau de l'intelligence d'affaires, notamment aux travaux du Centre d'expertise des données numériques (CEDN).	• Prise en charge des besoins d'affaires des secteurs en matière de données opérationnelles (Référé à la DEDN).

COLLABORATEURS

- Direction de l'expertise des données numériques (DEDN)
- Direction générale de l'architecture d'entreprise et de la gouvernance en ressources informationnelles et en cybersécurité
- Direction des télécommunications et de la gouvernance de l'infrastructure technologique

ÉTAT D'AVANCEMENT

17 juillet 2024 : présentation des cadres de gouvernance et de gestion au Comité exécutif.

Septembre-octobre 2024 : travaux en cours sur la rédaction d'une charte de fonctionnement du Comité de Gouvernance des données numériques, de l'intelligence d'affaires et de l'intelligence artificielle.

25 septembre 2024 : courriel de la SMA du SPSQRI aux dirigeants des secteurs pour désigner un représentant au comité de gouvernance des données numériques, de l'intelligence d'affaires et de l'intelligence artificielle.

Depuis le 30 septembre 2024 : rencontres bi-hebdomadaires du comité de coordination SPSQRI-DGGAP sur la mise en œuvre des cadres de gouvernance en données numériques, en intelligence d'affaires et en intelligence artificielle.

8 octobre 2024 : l'ensemble des représentants du comité de gouvernance des données numériques, de l'intelligence d'affaires et de l'intelligence artificielle ont été identifié par les secteurs.

13 janvier 2025 : première rencontre du comité de gouvernance afin de présenter le mandat.

14 mars 2025 : deuxième rencontre du comité de gouvernance afin de présenter le processus de priorisation des initiatives.

Depuis le début avril : travaux de mise en œuvre du CEDN, tel que prévu dans les cadres de gouvernance et de gestion. Le CEDN sera mis en place officiellement à la DEDN le 17 avril 2025.

DÉMARCHE SYNERGIE - COLLABORATION
RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

TITRE DE L'INITIATIVE	**MÉCANISME DE SUIVI ET DE COMMUNICATION DU COMITÉ DE GOUVERNANCE DE SERVICES QUÉBEC**		
ENJEU	**DESCENTE D'INFORMATION**		
SECTEUR RESPONSABLE	**SPSQRI-SSC**		
DATE DE DÉBUT	**03-06-2024**	**DATE DE FIN**	**03-06-2024** **EN CONTINU**

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INITIATIVE

DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

Mettre en place des mécanismes de suivi et de communication dans l'Intranet pour le Comité de gouvernance de Services Québec (CGSQ) permettant aux membres de l'organisation de connaitre les travaux en cours et les décisions prises. Mettre à leur disposition un moyen de rétroaction.

OBJECTIFS DE L'INITIATIVE

- Favoriser la transparence corporative.
- Informer les gestionnaires et les employés sur les travaux du CGSQ.
- Transmettre l'information au même moment et d'une seule voix à tous les membres de l'organisation.
- Permettre aux membres de l'organisation de communiquer leurs questions et leurs idées.

PORTÉE DE L'INITIATIVE

Inclus	Exclus
• Registre des suivis • Registre des décisions • Boite courriel	• Présentation aux employés

COLLABORATEURS

Membres du CGSQ
DGC

ÉTAT D'AVANCEMENT

Les mécanismes de suivi et de communication ont été présentés au CGSQ du 3 juin et approuvés par les membres. Les informations sont maintenant déposées sur l'intranet. https://intranet-mtess.mes.reseau.intra/organisation/structure-administrative/bureau-de-la-sous-ministre/comite-de-gouvernance-de-services-quebec/

La boite courriel du CGSQ est aussi en fonction pour toutes questions ou commentaires des employés. cgsq@servicesquebec.gouv.qc.ca

DÉMARCHE SYNERGIE - COLLABORATION
RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

TITRE DE L'INITIATIVE	**PRÉSENTATION DU PLAN DE TRANSFORMATION DU MINISTÈRE**		
ENJEU	**DESCENTE D'INFORMATION**		
SECTEUR RESPONSABLE	**SPSQRI (DGPRITN)**		
DATE DE DÉBUT	**1ER SEPTEMBRE 2024**	**DATE DE FIN**	**31 MARS 2025**

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INITIATIVE

DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

Cette initiative vise à diffuser la mise à jour du Plan de transformation numérique du Ministère à l'ensemble des employés. Elle vise aussi à mettre à la disposition des gestionnaires un ensemble de documents permettant d'informer et d'obtenir une rétroaction des équipes.

OBJECTIFS DE L'INITIATIVE

- Diffusion de l'information (Cascade)
- Rétroaction (Escalade)
- Appropriation par les gestionnaires d'une vision commune
- Cohérence des messages

PORTÉE DE L'INITIATIVE

Inclus	Exclus
• Présentation pour les gestionnaires • Mécanismes de rétroaction	• Présentateur (doit être faire par les gestionnaires) • Adaptation des documents aux clientèles spécifiques

COLLABORATEURS

DGC
Tous les gestionnaires

ÉTAT D'AVANCEMENT

- Tournée des COGEST en 23-24 sur demande des gestionnaires pour présenter le plan de transformation numérique (PTN) : le plan a été présenté aux gestionnaires nommés au comité directeur du PTN.
- Dépôt pour suivi et mise à jour du Plan de transformation numérique au CE du 5 juin 2024.
- Diffusion le 26 juin du plan de transformation numérique sur l'intranet.
- Un « kit » permettant aux gestionnaires de présenter le plan de transformation numérique à leurs équipes va être diffusé avec la mise à jour du PTN au printemps 2025.
- Un Webinaire sera mis à la disposition de l'ensemble des employés lors du prochain évènement de transformation numérique du Ministère.

DÉMARCHE SYNERGIE - COLLABORATION
RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

TITRE DE L'INITIATIVE	PRÉSENTATION DU CENTRE GOUVERNEMENTAL DE RELATION AVEC LA CLIENTÈLE		
ENJEU	RÔLES ET RESPONSABILITÉS		
SECTEUR RESPONSABLE	SPSQRI (DGPCGRCSQ~~ST~~)		
DATE DE DÉBUT	01-04-2024	DATE DE FIN	01-07-2024

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INITIATIVE

DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

Cette initiative vise à faire connaitre le Centre gouvernementale de relation clientèle (CGRC) ainsi qu'à échanger sur l'état des lieux, les perspectives et les collaborations en cours et recherchées pour le déploiement du CGRC. Une tournée de tous les COGEST est prévue pour présenter le projet.

OBJECTIFS DE L'INITIATIVE

- Informer les gestionnaires sur les principales réalisations du CGRC.
- Faire connaître la vision d'affaires du CGRC.
- Maximiser la collaboration lors de mandats ayant un impact sur les services à la clientèle.

PORTÉE DE L'INITIATIVE

Inclus	Exclus
• Présentation aux COGEST.	• S. o.

COLLABORATEURS

Membres du comité de gouvernance de Services Québec.

ÉTAT D'AVANCEMENT

Une présentation du projet a été faite au comité de gouvernance de Services Québec le 4 avril 2024 dernier.

Par la suite, tous les COGEST des secteurs du MESS ont été rencontrés par Caroline Drouin, SMA et Daniel Guay, directeur général principal des services téléphoniques.

Des discussions sont en cours avec le Secteur de l'Emploi pour analyser la possibilité d'élargir la portée auprès des entreprises. Une présentation du CGRC a été réalisée le 19 septembre 2024 auprès de l'équipe de Roger Tremblay. À la suite de cette présentation, il a été convenu de définir un énoncé de mandat portant sur le développement d'un continuum intégré de services pour dépôt au Comité de gouvernance de Services Québec (CGSQ). Avec le changement de sous-ministre adjoint, il a été convenu de présenter la vision du CGRC à Francis Gauthier avant de déposer l'énoncé de mandat au CGSQ.

DÉMARCHE SYNERGIE - COLLABORATION
RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

TITRE DE L'INITIATIVE	**PROJET PILOTE DE ROTATION DES GESTIONNAIRES**		
ENJEU	**RÔLES ET RESPONSABILITÉS**		
SECTEUR RESPONSABLE	**SPSQRI**		
DATE DE DÉBUT	**JUIN 2024**	**DATE DE FIN**	**MAI 2025**

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INITIATIVE

DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

Cette initiative vise à favoriser la collaboration intersectorielle en faisant la promotion du remplacement de gestionnaires, lors de congés ou de vacances par exemple, par des pairs en provenance d'autres unités administratives ou d'autres secteurs du Ministère. Cette initiative est basée sur le volontariat.

OBJECTIFS DE L'INITIATIVE

- Améliorer la compréhension des enjeux et des défis des autres unités.
- Favoriser l'échange d'idées et la coopération entre les différents secteurs du Ministère.
- Identifier des opportunités de collaboration.
- Renforcer les relations intersectorielles.
- Permettre le recours à un gestionnaire de l'extérieur de la direction lorsqu'aucune relève n'est présente à l'intérieur de l'unité.
- Développer auprès des gestionnaires une vision plus transversale de l'organisation.

PORTÉE DE L'INITIATIVE

<u>Inclus</u>

- Communications internes pour promouvoir l'initiative et appel d'intérêt (via les membres du CE dans les comités de gestion).
- Mise en place d'une méthode de recueil de l'expérience (sondage et/ou groupe de discussion).
- Bilan et recommandations.

<u>Exclus</u>

- Formation.
- Maillage.
- Encadrement.
- Appel d'intérêt (l'appel d'intérêt serait réalisé par les membres du CE).

À noter que ce n'est pas une initiative de relocalisation.

COLLABORATEURS

- DGRH
- DGGAP
- Tous les membres du CE notamment pour la mise en place d'une méthode de recueil de l'expérience, du bilan et des recommandations.

ÉTAT D'AVANCEMENT
Le 13 juin 2024, un courriel a été transmis aux membres du CE pour promouvoir l'initiative et procéder à un appel d'intérêt. Le sondage pour recueillir l'expérience des participants est non débuté, un bilan de l'expérience et des recommandations suivra d'ici mai 2025. Le 27 mars dernier, un courriel de rappel a été transmis aux membres du CE pour qu'ils transmettent le nom des gestionnaires ayant participé à l'initiative afin que le sondage d'appréciation de l'expérience leur soit transmis. Aucun retour n'a été fait. Seulement deux gestionnaires ont participé à l'initiative dont une qui a quitté le ministère. Cette mesure ne sera donc pas poursuivie.

DÉMARCHE SYNERGIE - COLLABORATION
RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

TITRE DE L'INITIATIVE	OPÉRATION - CIRCULATION		
ENJEU	DESCENTE D'INFORMATION		
SECTEUR RESPONSABLE	SECTEUR DES REGISTRES DE L'ÉTAT		
DATE DE DÉBUT	1ER JUIN 2024	DATE DE FIN	31 DÉCEMBRE 2024

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INITIATIVE

DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

Les informations et demandes reçues ou générées sont multiples. Qu'elles soient de nos autorités, sectorielles ou intersectorielles, de partenaires internes ou externes, elles nécessitent d'être transmises pour information ou de recevoir un suivi rapide.

Les attentes ou les instructions en matière de circulation de l'information ou de collaboration ne sont pas toujours claires, le tout n'est donc pas appliqué uniformément et, parfois, conformément. Cette situation entraîne le mécontentement, le travail en silo, l'indécision, l'hésitation, l'incertitude et l'isolement.

L'initiative vise, dans un premier temps, à améliorer la circulation de l'information et la collaboration entre les directions générales au sein du Secteur des registres de l'État (SRE).

Pour que les messages véhiculés circulent efficacement jusqu'à notre personnel, le rôle des gestionnaires immédiats et proches collaborateurs est crucial. L'action attendue de leur part en matière de circulation de l'information et de collaboration revêt une grande importance.

Pour encadrer cette initiative menée par le Bureau du sous-ministre adjoint et appuyée par les directeurs généraux/officiers publics, une démarche simple, en deux volets est proposée :

- Ce que nous nous attendons de vous ou ce que vous pouvez faire en matière de « circulation de l'information » dans votre direction générale ou entre les directions générales du SRE, soit le Registraire des entreprises (REQ), le Directeur de l'état civil (DEC) et la Direction de la gouvernance du regroupement des registres de l'État (DGRRE).

- Ce que nous nous attendons de vous ou ce que vous pouvez faire en matière de « collaboration » dans votre direction générale ou entre les directions générales du SRE (REQ, DEC et DGRRE).

Cette initiative vise à parfaire et à développer les réflexes en matière de circulation de l'information et de collaboration, en plus de l'imprégner graduellement dans la culture organisationnelle.

OBJECTIFS DE L'INITIATIVE

- Contrer l'indécision, l'hésitation, l'incertitude et l'isolement en donnant des consignes claires et des propositions.
- Favoriser les actions novatrices en matière de circulation de l'information et de collaboration.

- Parfaire ou développer un « réflexe » au quotidien de circulation de l'information et de collaboration (ex. comment tu peux m'aider et comment je peux t'aider?) auprès des gestionnaires immédiats, des proches collaborateurs et de l'ensemble du personnel.
- Améliorer le sentiment d'appartenance, la participation et la contribution en partageant davantage les enjeux, les attentes, les bons coups et les défis, qui se font ici et ailleurs au sein du SRE.
- Élargir le concept d'équipe et voir davantage les défis importants et enjeux comme des projets collectifs et partagés.
- Favoriser l'expérience employé.

PORTÉE DE L'INITIATIVE

Inclus	Exclus
• Les outils du SRE qui favorisent la circulation de l'information et la collaboration. • Tout comité et groupe de travail avec des partenaires externes du SRE.	• La création de nouveaux comités, groupes de travail, etc.

COLLABORATEURS

Yves Pepin, directeur de l'état civil par intérim, le Bureau du directeur, son équipe de gestion et les proches collaborateurs
Valérie Dran, registraire des entreprises, le Bureau du registraire, son équipe de gestion et les proches collaborateurs
Jacynthe Dolbec, directrice de la gouvernance du regroupement des registres de l'État, son équipe de gestion et les proches collaborateurs.

ÉTAT D'AVANCEMENT

Mesure de départ

- État de situation sur la circulation de l'information réalisé par le Registraire des entreprises.
- Informations produites par le DEC et la DGRRE sur la circulation de l'information.
- Résultats du coup de sonde ministériel 2024.

Actions réalisées

- Depuis le 8 avril 2024 : Création d'une courte statutaire hebdomadaire avec les directeurs généraux et officiers publics pour partager les principaux enjeux de la semaine.
- Le 30 mai 2024 : Présentation de la démarche au comité de gestion du Secteur des registres de l'État (COGEST-SRE).
- Mise en place de SCRUMS, lorsqu'il y a des enjeux, pour faciliter la circulation de l'information (ex. Inventaires des décès ou problème informatique au DEC).
- Sollicitation et partage des expertises au sein du SRE pour faciliter la collaboration intersectorielle.
- Ajout de la mention « Pour info » en début de courriels qui ne nécessitent aucun suivi.
- Ajout d'un classement « Pour information » dans les courriels pour faciliter le suivi et le repérage des courriels.
- Ajouter un point « Bons coups » à l'ordre du jour de chaque COGEST-SRE pour améliorer le sentiment d'appartenance, la participation et la contribution.
- Promotion de l'utilisation de l'outil Gestion unifiée des mandats pour faciliter la collaboration entre le BSMA et les directions générales dans le cadre des différents mandats.
- Mise en place d'équipes TEAMS pour faciliter la circulation de l'information avec les employés (ex. : enjeux informatiques).
- Sollicitation et partage des expertises au sein du SRE pour faciliter la collaboration intersectorielle (ex. le REQ aide le DEC dans la production de statistiques).
- Utilisation de l'outil SharePoint pour faciliter la collaboration dans les documents et les mandats.

- Promotion des « Bons coups » au sein des directions générales.
- Tenue d'un COGEST-SRE élargi en décembre 2024 afin de favoriser le partage d'information avec les collaborateurs de chaque direction générale.
- Mise en place d'une communauté de pratique sur la circulation de l'information et la collaboration (REQ-DEC-DGGRE-SRE). La communauté s'est réunie à 2 reprises et des travaux sont en cours afin d'analyser le résultats du coup de sonde ministériel 2025 pour identifier des moyens d'amélioration à l'égard de la circulation de l'information.
- Demande à chaque DG de mettre en place un nouvel outil de circulation de l'information ou de collaboration.

DÉMARCHE SYNERGIE - COLLABORATION

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INITIATIVE			
TITRE DE L'INITIATIVE	PARTICIPATION DES MEMBRES DU CE À UN PANEL		
ENJEU	PRIORITÉS ET ORIENTATIONS		
SECTEUR RESPONSABLE	SECTEUR DES SERVICES À LA CLIENTÈLE		
DATE DE DÉBUT	22 OCTOBRE PM	DATE DE FIN	22 OCTOBRE PM

DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

Afin de favoriser la connaissance des diverses priorités et orientations du Ministère, il est proposé d'inviter certains membres du CE à participer à un panel de discussion avec la SMA-SC. Il serait intéressant et mobilisant que cette activité soit introduite par la sous-ministre, Mme Laberge, afin d'appuyer l'importance de la collaboration. Ce panel aura lieu le 22 octobre en après-midi, au Petit Séminaire, à Québec, lors de la rencontre de l'ensemble des gestionnaires du Secteur des services à la clientèle (SSC).

Par ce panel, l'audience aura la chance d'en apprendre davantage sur les différentes priorités des secteurs collaborant avec le SSC afin de développer et offrir la prestation de services dans les bureaux de Services Québec. Ce panel favorisera aussi la compréhension des rôles et des responsabilités.

Il s'agit d'une opportunité exceptionnelle pour les différents secteurs du ministère de faire connaître leurs priorités et orientations tout en valorisant la collaboration entre les secteurs dont le SSC.

OBJECTIFS DE L'INITIATIVE

- Favoriser la collaboration entre les secteurs;
- Favoriser le partage des priorités et des orientations des membres du CE auprès des gestionnaires intermédiaires du SSC;
- Contribuer au développement d'une vision commune des gestionnaires intermédiaires du SSC;
- Appuyer, grâce à l'activité, le napperon développé par les membres du CE.

PORTÉE DE L'INITIATIVE

Inclus	Exclus
• Préparation et accompagnement en vue du panel auprès des membres du CE participants.	• Préparation du napperon du CE.

COLLABORATEURS

Membres du CE participants.

ÉTAT D'AVANCEMENT
L'élaboration du déroulement de la rencontre des gestionnaires du SSC est finalisée. La confirmation de l'intérêt des membres du CE à participer au panel a permis de débuter la préparation de ce dernier. En date du 18 septembre, les consignes ont été transmises aux SMA afin qu'ils se préparent pour le panel. Une rencontre préparatoire est prévue le 17 octobre à 14h30. Le panel est prévu le 22 octobre 2024.

DÉMARCHE SYNERGIE - COLLABORATION
RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

TITRE DE L'INITIATIVE	CANAL D'ÉCHANGES POUR LES UNITÉS EN LIEN AVEC LA CLIENTÈLE		
ENJEU	DESCENTE D'INFORMATION		
SECTEUR RESPONSABLE	SERVICE À LA GESTION		
DATE DE DÉBUT	JUIN 2024	DATE DE FIN	25 FÉVRIER 2025

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INITIATIVE

DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

Mettre en place un canal d'échanges d'information entre les unités en lien avec la clientèle du Ministère. La coordination entre les secteurs est essentielle pour permettre que la descente des informations lors de situations d'urgence ou d'événements imprévus soient transmises rapidement et de façon uniforme au personnel.

OBJECTIFS DE L'INITIATIVE

- Descendre l'information de manière cohérente au Ministère, auprès du personnel en lien avec la clientèle afin de s'assurer qu'il reçoit les informations nécessaires lors de situations particulières, telles que les pannes de courant, les pannes de plateforme téléphonique, les fermetures de bureaux ainsi que la libération des employés lors d'élections, de réunion et de formation, etc. Par exemple, est-ce que l'on ferme nos lignes téléphoniques, etc.

PORTÉE DE L'INITIATIVE

Inclus	Exclus
• Participants à ce canal (niveau d'emploi, substituts, etc.) • Fonctionnement (Canal Teams, rencontre, etc.) • Identification du type d'information à échanger	• •

COLLABORATEURS

- SRE
- SSSAP
- SSC
- SPSQRI
- SSG

ÉTAT D'AVANCEMENT

Août 2024 :

Identification des représentants (identifiés par les SMA) des secteurs en service direct à la clientèle :

- → Alain Couture (SSC) (substitut : Éliane Sfeir)
- → Valérie Dran (SRE)
- → Daniel Guay (SPSQRI)
- → Mario Leblond (SSSAP)
- → Kevin Auger-Raymond (SSSAP)

Démarche réalisée auprès des responsables du comité des directeurs Services Québec (Synergie) pour vérifier qu'il n'y ait pas de dédoublements avec leur mandat visant à se doter d'un modèle en gestion de crise.

4 octobre 2024 :

La Direction générale du recouvrement, des recours et de la qualité des services a organisé une rencontre avec les représentants, qui ont tous exprimé leur accord sur l'initiative, la considérant très pertinente. Les membres partagent la volonté de mettre en place une démarche simple et en évitant les dédoublements avec d'autres canaux de communications déjà en place.

Les discussions se sont principalement concentrées sur la portée, le type d'information à diffuser, le mode de communication à privilégier ainsi que les responsabilités associées.

Une proposition complète sera soumise dans les semaines à venir.

1er avril 2025

La proposition présentant l'objectif, la portée, le mode de communication et les secteurs membres du canal, a été soumise aux membres du Comité exécutif en novembre 2024.

L'information visée pour l'utilisation du canal touche principalement celle ayant un impact sur la prestation de services des employés des unités en lien avec le service à la clientèle au MESS (Par exemple : problématique avec la plate-forme téléphonique, accessibilité à un établissement du MESS ou fermeture de bureau, panne de courant ou systémique, heures d'ouverture, etc.)

Chaque secteur concerné a identifié un membre principal et un substitut pour le canal.

Une rencontre de lancement a eu lieu en janvier 2025 et le canal Teams est en fonction depuis le 25 février 2025, sous la coordination du SSG. Depuis la mise en fonction du canal, il n'y a eu aucun échange (aucun imprévu).

DÉMARCHE SYNERGIE - COLLABORATION
RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

TITRE DE L'INITIATIVE	**MOMENTS DES DG AU SSSAP**		
ENJEU	**DESCENTE D'INFORMATION**		
SECTEUR RESPONSABLE	**SSSAP**		
DATE DE DÉBUT	**JUIN 2024**	**DATE DE FIN**	**MARS 2026**

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INITIATIVE

DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

Depuis l'automne 2021, le Secteur a mis en place des « Moments SSSAP », destinés à tout son personnel. Se tenant 2 fois par année, grâce à la participation d'intervenants externes, ces rencontres permettent d'aborder des sujets d'intérêt et pertinents dans une perspective de développement professionnel.

En misant sur le succès de ces rencontres, il a aussi été décidé de déployer des « Moments des DG » à compter de juin 2024. À tour de rôle, d'ici le 31 mars 2025, les quatre gestionnaires qui relèvent du sous-ministre adjoint auront l'occasion de présenter un ou des dossiers majeurs à l'ensemble du personnel du Secteur. Il s'agira de rencontres de 90 minutes, en formule hybride pour faciliter la participation de tous.

OBJECTIFS DE L'INITIATIVE

- Favoriser le sentiment d'appartenance au Secteur et plus largement au Ministère.
- Assurer une meilleure compréhension des dossiers d'envergure au sein du Secteur.
- Contribuer à la circulation de l'information et mieux comprendre les interrelations entre plusieurs dossiers du Secteur.
- Favoriser l'établissement d'un réseau de contacts pour être plus proactif dans la collaboration.

PORTÉE DE L'INITIATIVE

Inclus	Exclus
• Tout le personnel du Secteur.	• Le personnel des autres secteurs.

COLLABORATEURS

Chaque gestionnaire est responsable, avec ses équipes, d'identifier les sujets, préparer les présentations et organiser leur Moment.

ÉTAT D'AVANCEMENT

14 avril 2024 : Le COGEST du SSSAP détermine les principales modalités des Moments des DG.

9 mai 2024 : Le COGEST du SSSAP convient de la séquence des présentations et périodes visées.

29 mai 2024 : Transmission d'une communication du sous-ministre adjoint à l'ensemble du Secteur pour les informer de cette nouvelle initiative et tenue de la première rencontre d'ici la mi-juin.

6 juin 2024 : Premier Moment des DG réalisé par la Direction des relations intergouvernementales et des mandats spéciaux sur les Ententes de transfert relatives au marché du travail.

5 décembre 2024 : Deuxième moment DG, réalisé par la Direction générale du Régime québécois d'assurance parentale sur les travaux d'optimisation du dossier client.

Hiver 2025: Afin de tenir compte des rétroactions reçues des équipes, des rencontres ont eu lieu avec celles-ci ainsi que les gestionnaires pour mettre en place un comité composé de représentants des équipes pour identifier leurs besoins et proposer des améliorations à la formule.

À venir: Lancement des travaux du comité.

DÉMARCHE SYNERGIE - COLLABORATION
RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

TITRE DE L'INITIATIVE	**ATTENTE SIGNIFIÉE DU CE À L'ENSEMBLE DES GESTIONNAIRES**		
ENJEU	**RÔLES ET RESPONSABILITÉS**		
SECTEUR RESPONSABLE	**SSSAP ET SSC**		
DATE DE DÉBUT	**1ER AVRIL 2025**	**DATE DE FIN**	**31 MARS 2026**

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INITIATIVE

DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

Énoncer clairement, par l'entremise des attentes annuelles, le comportement attendu en matière de collaboration pour tous les gestionnaires du Ministère.

OBJECTIFS DE L'INITIATIVE

- Inciter tous les gestionnaires à collaborer davantage avec les autres équipes et les autres secteurs du Ministère.
- Établir les rôles et les responsabilités de chacune des parties prenantes pour faciliter la collaboration et ainsi, gagner en efficience.
- Favoriser la consultation et la circulation de l'information auprès de toutes les équipes impliquées.
- Mieux répartir la charge de travail selon les priorités et les orientations établies, sous l'angle de la collaboration, en fonction des rôles et des responsabilités.

PORTÉE DE L'INITIATIVE

Inclus	Exclus
• Tous les gestionnaires. • Par conséquent, l'ensemble du personnel.	• S. o.

COLLABORATEURS

En fonction des dossiers, tous les secteurs et les unités administratives concernées.

ÉTAT D'AVANCEMENT

La proposition d'attente a été envoyée en juin 2024 aux membres du CE pour commentaires et à nouveau le 7 octobre 2024 au CE pour un second tour de commentaires sur la proposition mise à jour.

L'attente commentée et bonifiée par les membres du CE a été transmise à la Direction générale des ressources humaines le 10 décembre 2024.

La sous-ministre a transmis ses attentes annuelles de gestion 2025-2026 le 31 mars 2025. L'attente proposée était incluse.

L'attente est :

Avoir mis en place les conditions qui favorisent la collaboration entre les secteurs, incluant les unités de soutien, et avoir contribué à l'atteinte d'objectifs communs, notamment en :

- ciblant les occasions de collaboration et en favorisant la collaboration interéquipes et intersecteurs, en respect de leurs rôles et de leurs responsabilités;
- misant sur la complémentarité des expertises de chacun;
- s'assurant de produire des livrables (services, documents, etc.), en synergie avec les autres équipes et en respectant les critères de qualité attendus et ce, dans un délai qui tient compte, dans la mesure du possible, des priorités des équipes interpellées.

Indicateurs :

- Qualité des mécanismes de travail mis en place favorisant la collaboration et le gain d'efficience.
- Pertinence des moyens mis en place pour favoriser la circulation de l'information.
- Rétroactions du personnel, des collaborateurs et des collègues.
- Qualité des collaborations offertes et obtenues.

« 11. Points 1.2, 1.3, 4.1 et 5.1 du 7 mai 2025 ; »

Articles appliqués : art. 14, 37, 39

Un document visé par ce point est accessible dans le cadre d'une publication d’une demande d’accès répondue antérieurement :

Demande d'obtenir copie des rapports, résultats ou documents produits dans le cadre des sondages suivants réalisés pour le compte du ministère de l’Emploi et de la Solidarité sociale

https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/acces-information/Documents-transmis/0925/AI_M20253251_Demande_Copie_Rapport_DOC.pdf

Version du 23 avril 2025

Comité exécutif

Registre des décisions

Séance	Sujet	Responsable	Décision / Suivi attendu	Échéance	Commentaires
23 avril 2025	Projet de recherche sur l'évaluation des contraintes sévères à l'emploi	Guylaine Marcoux et Catherine Grétas	[redacted]		
23 avril 2025	Mise à jour de la Politique ministérielle relative au décès d'un employé	Nathalie St-Roch			
23 avril 2025	Bilan de la campagne d'Entraide 2024	Yves Pepin			

Version du 23 avril 2025

Comité exécutif

Registre des suivis

Séance	Sujet	Suivi attendu	Responsable	Échéance	Commentaires	Réalisé
17 janvier 2024	Prix Misons sur l'excellence – Édition 2024	[redacted]	Nathalie St-Roch	Hiver 2025	Au CE du 29 janvier, les membres autorisent le report d'échéance en mai 2025 afin de permettre à la DGRH de revoir en profondeur, l'ensemble des prix.	
6 novembre 2024	Projet pilote de demi-journée sans réunion planifiée		Nathalie St-Roch	Automne 2025		

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 7 MAI 2025

TITRE : Reddition de comptes au ministère de la Langue française sur l'application de la Charte de la langue française (PL-96)

DOCUMENT D'INFORMATION

1. OBJECTIF

Le présent mémoire vise à informer les membres du Comité exécutif de la reddition de comptes transmise au ministère de la Langue française (MLF) le 30 avril 2025.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Sanctionnée le 1er juin 2022, la Loi sur la langue officielle et commune du Québec, le français (loi 14) a modifié la Charte de la langue française (Charte). Les modifications apportées à la Charte confèrent de nouvelles obligations au MLF, notamment celle de déposer annuellement un rapport sur l'application de la Charte dans les organismes de l'Administration (art. 156.4). Le MLF demande donc une reddition de comptes annuelle aux ministères et organismes gouvernementaux. À cet effet, il a transmis, le 25 novembre 2024, une infolettre à l'émissaire du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (Ministère), monsieur Yves Pepin, sous-ministre adjoint des registres de l'État. La communication inclut notamment les principales étapes de la reddition de comptes demandée, un guide d'accompagnement pour les ministères ainsi qu'un gabarit de préparation des données.

Les données demandées doivent être approuvées par le plus haut dirigeant du Ministère avant leur envoi au MLF. Les données 2024-2025 du Ministère doivent être transmises au MLF au plus tard le 30 avril 2025 par l'entremise de leur outil Web sécurisé.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

3.1 Démarche

- Le Ministère doit rendre compte de sept indicateurs dont les paramètres généraux sont établis dans le guide du MLF. Ces indicateurs répondent notamment à l'article 156.4 de la Charte ou à l'une des quatre orientations de la Politique linguistique de l'État, soit la promotion, le rayonnement, l'utilisation et la protection de la langue française. De plus, le nombre total d'employés du Ministère, incluant le personnel de la Direction des affaires juridiques et de la Direction générale des communications, est aussi requis pour contextualiser certaines des données demandées.
- La Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle (DGCM) a sollicité les secteurs responsables des indicateurs pour mettre à jour les fiches indicateur, ajustées en cohérence avec le guide fourni par le MLF. La DGCM a ensuite coordonné la collecte des données requises auprès des secteurs responsables des indicateurs ou interpellés par ceux-ci.
- Les données consolidées ont été validées auprès de l'émissaire du Ministère. Elles ont ensuite été approuvées par la sous-ministre et transmises au MLF. L'annexe 1 présente les informations saisies dans l'outil Web du MLF.

3.2 Sommaire des résultats

Indicateur	Résultat 2024-2025	Résultat 2023-2024	Variation (%)
Nombre total d'employés de l'organisme à la date de fin de la dernière année financière complétée	6 996	7 341	-4,9
• Nombre total d'employés, y compris le personnel de la Direction des affaires juridiques et de la Direction générale des communications	7 129 (+133)	S. O.	S. O.
Prévus à l'article 156.4 de la Charte			
1. Nombre de postes pour lesquels la connaissance ou un niveau de connaissance spécifique d'une autre langue que le français est :			
• exigé	252	229	+9,1
• souhaitable	0	0	S. O.
2. Nombre de plaintes, reçues et traitées par un organisme, relatives à un manquement à une obligation prévue dans la Charte de la langue française [a]			

Indicateur	Résultat 2024-2025	Résultat 2023-2024	Variation (%)
• Reçues par le Ministère	1	0	+100
• Reçues par l'OQLF (Ministère interpellé)	1	S. O.	S. O.
• Traitées par le Ministère	1	0	+100
• Traitées par l'OQLF (collaboration Ministère)	1	S. O.	S. O.
omotion de la langue française			
5. Nombre d'activités de promotion mises en place par le Ministère [a]	56	30	+86,7
yonnement de la langue française			
6. Nombre d'activités internes et externes dans lesquelles un organisme de l'Administration impliqué pose une action concrète pour mettre en valeur la langue française [a]	26 [b] 9 internes; 18 externes)	15 2 internes; 13 externes)	+73,3
lisation de la langue française			
7. Pourcentage moyen de dossiers de citoyens au sein d'un organisme de l'Administration auxquels est associé un code de langue autre que le français [c]	13,3 %	12,1 % [d]	+9,9
lisation et protection de la langue française			
8. Proportion des employés ayant reçu de l'information concernant la directive de l'organisation afin d'assurer une utilisation exemplaire du français conformément aux dispositions de la Charte de la langue française	3,09 % (3 072 employés)	100 % (7 341 employés)	-56,9 [e]

a. Pour ces indicateurs, les données 2023-2024 sont du 1er juin 2023 au 31 mars 2024. Il faut donc être prudent dans l'interprétation de la variation.
b. L'outil du MLF additionne les activités internes et externes alors que l'une d'elles rejoint à la fois le personnel et les citoyens.
c. Un citoyen peut avoir plus d'un dossier actif au Ministère (par exemple, un prestataire d'un programme d'assistance sociale qui participe à une mesure d'emploi a un dossier dans deux systèmes).
d. La donnée transmise en 2023-2024 était une moyenne simple alors que la donnée demandée en 2024-2025 est une moyenne pondérée. Avec une moyenne pondérée, le résultat de l'an dernier aurait été de 12,8 %. La hausse réelle est donc de 3,9 %.
e. En 2023-2024, il a été considéré que les pages créées dans l'intranet avaient rejoint l'ensemble du personnel. Pour 2024-2025, le MLF a précisé les méthodes de collecte possibles pour cet indicateur, dont le nombre de clics individuels sur une publication ou une nouvelle intranet. Il y a donc une distinction entre le volume de la clientèle visée et le volume de clientèle effectivement rejointe à partir de 2024-2025. La variation est donc à interpréter avec précaution.

4. IMPACTS

S. O.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S. O.

6. CONSULTATION

Les représentants des secteurs ont été interpellés par l'entremise du Comité de coordination de gouvernance ministérielle pour la collecte des informations sur le ou les indicateurs les concernant.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

S. O.

8. RECOMMANDATION(S)

S. O.

Source : Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle

Date : 25 avril 2025

Original signé

Catherine Grétas
Directrice générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance

p. j. : Annexe 1 – Reddition de comptes pour le MLF 2024-2025

Sommaire des données à fournir par l'outil Web	
Nombre total d'employés	
Nombre total d employés de l organisme à la date de fin de la dernière année financière complétée	6 996
Ministères seulement : Le personnel de la Direction des affaires juridiques (DAJ) et de la Direction des communications (DCOM) au service de l organisme	133
Ministères seulement : Nombre total d employés, y compris le personnel de la Direction des affaires juridiques (DAJ) et de la Direction des communications (DCOM), au service de l organisme (calcul automatique par l outil Web)	7 129
Commentaires	Le nombre d employés de la Direction générale des communications provient de leur base de données. Le nombre d'employés de la Direction des affaires juridiques est une estimation. Les inclusions et les exclusions ne peuvent s appliquer. Puisque ces employés ne relèvent pas du Ministère, l information est extraite avec les données disponibles dans IRH-Identification des ressources humaines. La Direction générale des ressources humaines ne peut confirmer l exactitude des données pour la DGC et pour la DAJ selon les mêmes critères utilisés d inclusions et exclusions pour les employés du Ministère.
Indicateur 1 : Nombre de postes – connaissance d'une autre langue que le français	
Nombre total de postes pour lesquels la connaissance ou un niveau de connaissance d une autre langue que le français est exigé	252
Nombre total de postes pour lesquels la connaissance ou un niveau de connaissance d une autre langue que le français est souhaitable	0
Commentaires	Comme l article 46 de la Charte prévoit que la connaissance ou un niveau de connaissance d une autre langue que la langue française ne peut être exigé à moins que la tâche ne le nécessite, nous ne sommes pas autorisés d afficher un emploi pour lequel ce serait un atout, mais seulement lorsqu il s agit d une exigence. Par conséquent, l indicateur pour lequel le nombre d emplois est souhaitable devrait toujours être « zéro ».
Indicateur 2 : Nombre de plaintes – manquement à une obligation de la *Charte*	
Nombre de plaintes reçues directement d un plaignant par votre organisme	1
Nombre de plaintes reçues par l OQLF pour lesquelles votre organisme a été interpellé	1
Nombre de plaintes traitées directement par votre organisme	1
Nombre de plaintes traitées par l OQLF en collaboration avec votre organisme	1
Commentaires	Les données du MESS sur les plaintes sont produites avec un mois de décalage. Cette reddition de comptes n'inclut donc pas les données de mars 2025.
Indicateur 5 : Nombre d'activités de promotion de la langue française	
Nombre d activités de promotion de la langue française encourageant, soutenant et favorisant un français de qualité mises en place par l organisme pendant l année financière	56
Commentaires	En 2024-2025, 56 activités ont été mises en place par le Ministère pour promouvoir la langue française auprès de son personnel, dont : - 6 formations permettant d'améliorer les compétences linguistiques offertes au personnel, dont L'écriture stratégique (donnée à 10 reprises) et Écrire avec efficacité et plaisir (donnée à 17 reprises); -la diffusion de 11 capsules linguistiques pour améliorer les compétences linguistiques du personnel; -la création ou la bonification de 8 pages intranet liées notamment à la rédaction et à la politique linguistique.
Indicateur 6 : Nombre d'activités pour mettre en valeur la langue française	
Nombre total d activités internes réalisées pour mettre en valeur la langue française	9
Nombre total d activités externes réalisées pour mettre en valeur la langue française	18
Nombre total d activités de mise en valeur réalisées (internes + externes) (calcul automatique par l outil Web)	27
Commentaires	Le Ministère a réalisé 26 activités mettant en valeur la langue française, dont l'une s'adresse à la fois à son personnel et aux citoyens. Parmi les 26 activités recensées, 17 sont liées à l'accomplissement de la mission du Ministère (elles concernent, par exemple, un service offert par le Ministère ou le cadre dans lequel les services à la clientèle sont rendus).
Indicateur 7 : Pourcentage moyen de dossiers de citoyens – code de langue autre que le français	
Nombre total de systèmes informatiques de traitement des dossiers de citoyens qui sont pourvus de codes de langue	6
Nombre total de dossiers de citoyens actifs dans tous ces systèmes informatiques	1 413 684
Nombre total de dossiers de citoyens actifs dans tous ces systèmes informatiques pour lesquels un code de langue autre que le français est associé	187 658
Pourcentage moyen de dossiers de citoyens actifs pour lesquels un code de langue autre que le français est associé (calcul automatique par l outil Web)	13,27%
Commentaires	Pour l'un des systèmes, les résultats reflètent les données découlant de la fermeture du 21 mars 2025. À noter qu'un citoyen peut avoir plus d'un dossier actif au Ministère (par exemple, un prestataire d'un programme d'assistance sociale qui participe à une mesure d'emploi a un dossier dans deux systèmes).
Indicateur 8 : Proportion des employés ayant reçu de l'information concernant la directive	
Nombre total d employés distincts de l organisme qui ont reçu de l information sur la directive relative à l utilisation d une autre langue que la langue officielle	3 072
Proportion des employés ayant reçu de l information concernant la directive de l organisation (calcul automatique par l outil Web)	43,09%
Méthode(s) de collecte utilisée(s) (case(s) à cocher dans l outil Web)	Méthode 3;
Commentaires	En vue de l'entrée en vigueur de la Directive du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le Ministère a réalisé les activités de sensibilisation suivantes : 1- La diffusion d'actualités sur l'émissaire et la publication de la Directive et des outils d'aide; 2- L'enrichissement des pages intranet portant sur la politique linguistique incluant une Foire aux questions et des mises à jour; 3- La diffusion d'outils de références pour se conformer à la Charte.
Approbation des données par votre plus haute autorité du niveau administratif, ou la personne désignée pour la représenter	
Nom et fonction :	
Annick Laberge, Sous-ministre	
Date :	
28 avril 2025	

« 12. Point 4.1 et 4.2 du 21 mai 2025 ; »

Articles appliqués : art. 37 et art. 1 (pour le point 4.2)

RAPPORT SEMESTRIEL DES COMMENTAIRES REÇUS DE LA CLIENTÈLE ET DES PISTES D'AMÉLIORATIONS

Octobre 2024 à mars 2025





Secteur des services à la gestion
Direction générale du recouvrement, des recours et de la qualité des services
Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle

Table des matières

1. Introduction 3
1.1 Définition d'un commentaire 3
1.2 Collecte des commentaires 3
1.3 Pistes d'amélioration – Processus 3
2. Commentaires reçus – Octobre 2024 à mars 2025 4
2.1 Commentaires positifs 5
2.2 Commentaires récurrents 5
2.3 Qualité des services 6
3. Pistes d'améliorations 7
3.1 Nouvelles pistes d'améliorations – Octobre 2024 à mars 2025 7
3.2 État d'avancement des pistes d'amélioration 7
Annexe 1 – Commentaires par volet 8
A. Programmes d'assistance sociale 8
a. Aide financière de dernier recours (AFDR) 8
b. Programme de revenu de base (PRB) 9
c. Prestations spéciales 9
d. Recouvrement 10
B. Registraire des entreprises (RE) 10
C. Services publics d'emploi (SPE) 11
D. Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) 11
E. Directeur de l'état civil (DEC) 12
F. Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) 12
G. ClicSéqur 12
H. Évènement particulier 12
I. Les ministères et organismes (MO) avec entente 12
J. Autres commentaires 13
Annexe 2 : Tableau de l'évolution annuelle des commentaires 14

1. Introduction

En vertu de l'article 39 de la *Loi sur l'aide aux personnes et aux familles*, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) doit prendre les mesures qu'il estime appropriées afin de remédier à des situations préjudiciables, pour éviter leur répétition ou des situations semblables. Il doit également tenir compte des avis et des observations de la clientèle.

Le MESS s'est doté d'une Politique ministérielle de la gestion des commentaires et des plaintes (Politique) qui s'applique lorsque les citoyens transmettent des commentaires au Ministère. Cette responsabilité a été confiée à la Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle (DAQSC).

Ainsi, la DAQSC reçoit, traite, vérifie et analyse l'ensemble des commentaires et des plaintes relevant de la mission du Ministère, dans les délais prescrits, en collaboration avec les unités administratives concernées.

1.1 Définition d'un commentaire

Selon la Politique, un commentaire se traduit par l'expression, verbale ou écrite, d'une opinion, d'une observation, d'une remarque ou d'une suggestion énoncée par un citoyen ou une entreprise relativement aux dispositions d'une loi ou d'un règlement, aux politiques, aux programmes, aux mesures, aux services ainsi qu'à la qualité des services du Ministère.

1.2 Collecte des commentaires

Les commentaires représentent l'opinion de la clientèle. Ils peuvent être transmis lors du traitement d'une plainte, par le formulaire électronique prévu à cet effet et déposé dans le site Internet du Ministère, ou encore par tout autre moyen déterminé par les autorités.

Bien que la collecte des commentaires vise également l'amélioration de la qualité des services, les commentaires ne font pas l'objet d'une analyse systématique ou d'une concertation au sein du Ministère. Les commentaires les plus pertinents sont présentés aux autorités, tel qu'ils sont reçus, et ce, dans un but informatif.

Ce rapport présente la synthèse des commentaires reçus entre le 1er octobre 2024 et le 31 mars 2025. Des analyses comparatives du nombre de commentaires reçus entre les derniers semestres des exercices 2023-2024 et 2024-2025 ainsi qu'entre les deux derniers exercices financiers y sont proposées.

1.3 Pistes d'amélioration – Processus

Un commentaire peut faire l'objet d'une évaluation plus approfondie et peut être traité comme une piste d'amélioration. L'analyse faite par la DAQSC vise à trouver une solution aux difficultés, aux situations ou aux problèmes particuliers identifiés par la clientèle ou par le personnel lors du traitement des plaintes et des commentaires.

Après analyse, validation et documentation des divers éléments d'une situation donnée, une proposition d'amélioration est alors soumise au secteur concerné. Par la suite, des vérifications peuvent être effectuées par la DAQSC afin de connaître le traitement accordé à la proposition. Les pistes d'améliorations peuvent également mener à l'élaboration d'un plan d'amélioration des services offerts à la clientèle.

2. Commentaires reçus – Octobre 2024 à mars 2025

Pour la période du 1er octobre 2024 au 31 mars 2025, 301 commentaires, incluant 45 commentaires touchant la qualité des services, ont été reçus.

Parmi ces commentaires : 34,2 % (103 commentaires) concernent les programmes d'assistance sociale, 26,9 % (81 commentaires) correspondent aux commentaires touchant les ministères et organismes (MO) avec entente et 9,3 % (28 commentaires) concernent les autres MO sans entente et entreprises privées. Entre les deux derniers exercices financiers, les commentaires ont diminué de 11,9 % (voir Annexe 2).

Tableau comparatif du nombre de commentaires reçus entre les périodes du 1er octobre 2023 au 31 mars 2024 et du 1er octobre 2024 au 31 mars 2025

Volets	1er octobre 2024 au 31mars 2025	Qualité des services*	1er octobre 2023 au 31 mars 2024	Qualité de Services*	Variation en nombre	Variation en pourcentage %
Programmes d'assistance sociale[1]	103	27	138	34	- 35	- 25,4
Services publics d'emploi/PRATIC	7	4	14	7	- 7	- 50,0
Mon Dossier - Aide à l'emploi - Assistance sociale	2	0	2	1	0	0
Évaluation médicale	0	0	1	0	- 1	- 100,0
Recouvrement	1	0	5	0	- 4	- 80,0
Régime québécois d'assurance parentale	5	0	1	2	+ 4	+ 400,0
Directeur de l'état civil (DEC)	2	1	0	0	+ 2	-
Services téléphoniques - DGPCGRCSQ[2]	4	4	0	0	+ 4	-
Registraire des entreprises	13	1	9	1	+ 4	+ 44,4
MO avec entente (MCN, MSSS, MTRAV, MTMD)	81	1	37	-	+ 44	+ 118,9
MO sans entente et entreprises privées	28	-	15	-	+ 13	+ 86,7
Secrétariat à l'action communautaire et aux initiatives locales et le Secrétariat Entraide	2	0	1	0	+ 1	+ 100,0
Évènements particuliers[3]	2	0	18	0	- 16	- 88,9
Site de quebec.ca	3	3	0	0	+ 3	-
Commentaires positifs	27	-	26	-	+ 1	+ 3,8
Autres commentaires[4]	21	4	21	4	0	0
Total	**301**	**45**	**288**	**49**	**+ 13**	**+ 4,5**

Source : DAQSC-OTP

***** Le nombre de commentaires « Qualité des services » est inclus dans le total des commentaires reçus.

[1] Appellation générique comprenant le Programme d'aide sociale, le Programme de solidarité sociale, le Programme objectif emploi (volet aide financière) et le Programme de revenu de base.

[2] Direction générale principale du Centre gouvernemental de relations avec la clientèle de Services Québec.

[3] Regroupent les commentaires touchant le Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale 2024-2029 et les sondages faits par le MESS.

[4] Incluant les commentaires portant sur la Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle, les bureaux de Services Québec, les renseignements généraux, le Service Québécois de changement d'adresse (SQCA), ClicSéqur et la Direction de la révision et des recours administratifs.

Les commentaires positifs, les commentaires récurrents et ceux touchant la qualité des services sont présentés ci-dessous. Les commentaires selon les différents volets sont présentés dans l'Annexe 1.

2.1 Commentaires positifs

Pour la période du 1er octobre 2024 au 31 mars 2025, 27 commentaires positifs touchant les lignes d'affaires du Ministère ont été dénombrés, dont 24 concernent les employés.

Vous trouverez ci-dessous, quelques exemples de commentaires positifs :

- Des citoyens se sont dits satisfaits du travail des préposés du Centre de relations avec la clientèle (CRC), volet Service d'authentification gouvernementale (SAG), car ces derniers les ont bien accompagnés dans la création de leur compte du SAG.
- Deux citoyennes ont félicité des agentes et spécialistes du Service des plaintes et des relations avec la clientèle (SPRC), pour leur avoir expliqué le retard dans le traitement de leurs demandes d'AFDR et pour avoir su trouver les mots justes pour les rassurer.
- Des agentes du Service du Centre de communication à la clientèle (CCC) ont été félicitées pour leur travail rigoureux, leur écoute et leur patience, ayant permis à des citoyens de bien comprendre leur dossier d'AFDR et d'en faire un bon suivi au moment opportun.
- Une citoyenne a affirmé avoir apprécié le service rendu par une préposée du CRC, parce qu'elle a été patiente et empathique, alors qu'elle avait un problème avec son compte ClicSéqur- Citoyen.
- Un responsable d'entreprise a remercié une préposée du CRC, volet entreprise, pour son professionnalisme, son empathie et pour avoir fait preuve d'une grande patience à son égard.
- Un citoyen a félicité une préposée du CRC, volet Directeur de l'état civil (DEC), pour sa patience et sa gentillesse et pour avoir trouvé une solution à sa demande de certificats et de copie d'actes qui datait d'un an.
- Une citoyenne a félicité une proposée du CRC, volet DEC, pour l'excellent service qu'elle a reçu au sujet de l'acte de décès de son père qui était en attente de traitement depuis deux mois. Elle précise que le service de la préposée était « WOW ».
- Un citoyen a remercié un préposé du CRC des renseignements généraux aux citoyens et aux entreprises, car ce dernier a répondu à toutes ses questions. Il a qualifié d'exemplaire le service qu'il a reçu.
- Une citoyenne a remercié la Direction des traitements opérationnels et de la publicité, pour la rapidité avec laquelle ses demandes ont été traitées. Elle affirme avoir reçu deux des trois copies d'actes demandés en quatre jours, alors que les gens lui ont dit que cela prendrait au moins un mois.
- Un citoyen a remercié le Ministère de prendre le temps de répondre aux courriels et d'y répondre de façon précise aux préoccupations qui y sont exprimées.

2.2 Commentaires récurrents

Pour l'ensemble des commentaires, 27,6 % (83/301) concernent les programmes d'assistance sociale. Ils portent principalement sur :

- L'insuffisance du montant des prestations (29 commentaires).
- La comptabilisation de revenus et de la prise en compte de la valeur des biens, pour déterminer le montant des prestations (10 commentaires).
- L'obligation du prestataire en cours d'aide (8 commentaires), ainsi qu'en attribution initiale (2 commentaires).
- L'admissibilité au Programme de revenu de base (PRB) (3 commentaires).

Les prestations spéciales comptent pour 6,6 % (20/301) des commentaires. Ces commentaires concernent majoritairement :

- L'insuffisance du remboursement des prestations spéciales (8 commentaires).
- Les démarches à entreprendre pour obtenir le remboursement d'une prestation spéciale (5 commentaires).
- Le délai de traitement des demandes de prestations spéciales (5 commentaires).

Les commentaires touchant le Registraire des entreprises (RE) représentent 4,3 % (13/301) de l'ensemble des commentaires. Les sujets touchant le RE sont divers, mais concernent pour la plupart, l'accessibilité au public de l'adresse personnelle des administrateurs, de certaines informations lors de la recherche par nom et l'ajout de pièces d'identité des membres d'un conseil d'administration.

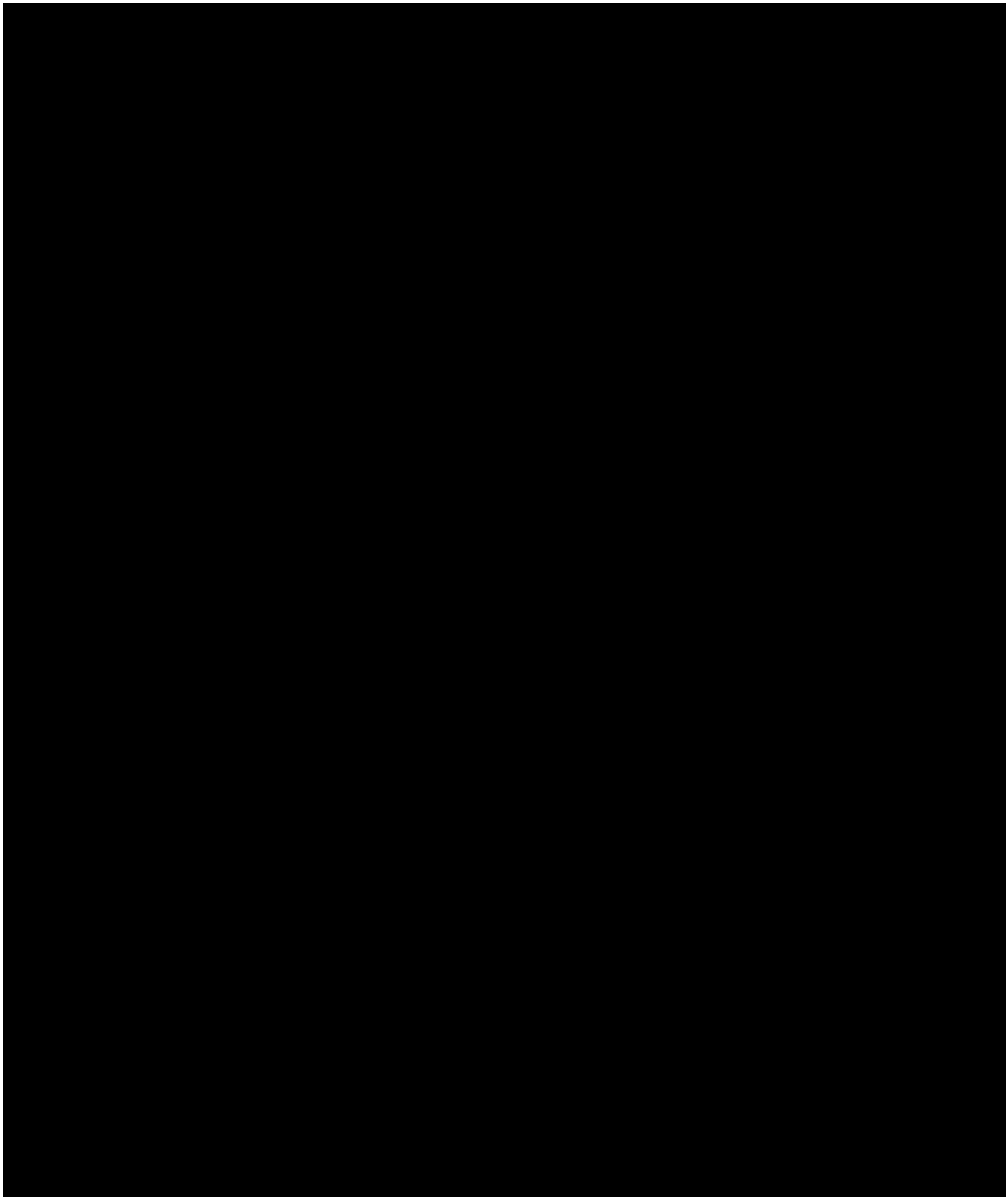
2.3 Qualité des services

Les commentaires sur la qualité des services des volets du Ministère représentent 14,6 % (44/301). Ils sont répartis en 32 commentaires touchant la Déclaration de services aux citoyennes et citoyens (DSC) et 12 commentaires touchant d'autres éléments de la qualité des services. La plupart des commentaires (23/32) touchant la DSC se retrouvent dans le volet Programmes d'assistance sociale (62,5 %), incluant les prestations spéciales, et le volet services publics d'emploi (9,4 %).

Voici quelques commentaires relatifs à la qualité des services :

- Quelques citoyens trouvent que le Ministère utilise des formules menaçantes ou accusatrices dans certaines correspondances, en particulier, lorsque des documents sont demandés aux prestataires. Selon eux, cela génère du stress et de l'anxiété auprès des citoyens.
- Des citoyens demandent au Ministère de rédiger les avis de décision ou toutes autres correspondances dans un langage clair et compréhensible par les prestataires.
- Une citoyenne demande au SPRC de joindre l'objet de la plainte ou du commentaire au courriel de l'accusé de réception, afin de faciliter leur compréhension.
- Selon une citoyenne, le Ministère devrait être exempté du gel d'embauche, car il y a de moins en moins d'employés et que cela se traduit par des délais d'attente plus longs au comptoir des bureaux de Services Québec (BSQ).
- Selon un citoyen, la confidentialité n'est plus garantie dans les BSQ. Il affirme que les plexiglas érigés durant la pandémie de COVID-19 sont toujours en place dans les BSQ, ce qui oblige à parler plus fort, dévoilant ainsi des informations personnelles aux personnes présentes dans la salle d'attente.
- Un citoyen affirme que le délai est long pour avoir un rappel de la part des agents d'AFDR et que ces derniers ne laissent pas leurs coordonnées pour permettre de les rappeler.
- Quelques citoyens affirment que le délai de traitement des nouvelles demandes d'AFDR est trop long, en raison des nombreux documents à fournir et du manque de communication entre les demandeurs et le Ministère.
- Une responsable d'organisme communautaire déplore que les procurations ne soient pas inscrites au dossier des requérants dès leur réception. Cela l'empêche d'agir de façon opportune dans les dossiers de sa clientèle, pour leurs demandes d'AFDR.

3. Pistes d’améliorations



Annexe 1 – Commentaires par volet

A. Programmes d'assistance sociale

Les commentaires touchant les Programmes d'assistance sociale ont diminué de 19,5 % par rapport au dernier exercice financier (voir annexe 2). Cette diminution s'explique par la diminution des plaintes touchant l'aide financière de dernier recours et principalement celles du Programme de revenu de base.

a. Aide financière de dernier recours (AFDR)

Les commentaires touchant l'AFDR représentent 22,9 % (69/301) de l'ensemble des commentaires reçus du 1er octobre 2024 au 31 mars 2025. Entre les deuxièmes semestres des exercices financiers 2023-2024 et 2024-2025, ces commentaires ont diminué de 38,9 %.

Voici quelques-uns des commentaires reçus :

- Selon une citoyenne, l'article prescrivant la fin des contraintes temporaires à l'emploi pour les personnes âgées de 58 ans et plus devrait être supprimé du projet de loi 71, car à cet âge, l'accès au marché du travail est difficile.
- Un citoyen trouve que la prestation d'AFDR est insuffisante pour sa famille, car son loyer seul vaut 1 400 $ par mois.
- Un citoyen demande au Ministère de faciliter le dépôt de documents dans Mon dossier-Aide à l'emploi - Assistance sociale, en différenciant l'onglet document du MESS de celui où les citoyens doivent déposer leurs documents.
- Selon une citoyenne, le Ministère devrait aviser quelques mois à l'avance les prestataires qui cohabitent de l'annulation de leurs dossiers, afin que les informations relatives à leur statut marital soient prises en compte de façon adéquate.
- Un citoyen demande au Ministère de rendre disponible sous forme d'application mobile Mon dossier- Aide à l'emploi – Assistance sociale.
- Un citoyen déplore la diminution du montant de sa prestation d'AFDR en raison de la valeur de sa voiture.
- Un citoyen demande au Ministère d'arrêter de comptabiliser les revenus reçus (ou gagnés) lors du mois d'une nouvelle demande d'AFDR.
- Un citoyen demande au Ministère de solliciter les organismes communautaires lorsqu'il arrive des situations comme celle du conflit postal. Ceux-ci pourraient aider à transmettre des informations aux prestataires.
- Un citoyen qualifie d'injuste et de déplorable la comptabilisation des revenus de pension alimentaire versés par un parent, pour subvenir aux besoins d'un enfant.
- Un citoyen demande au Ministère d'augmenter à 300 $ l'exclusion relative aux revenus de travail d'un adulte seul sans contrainte.
- Un citoyen déplore qu'un médecin du Ministère lui ait refusé une contrainte temporaire à l'emploi, contrairement à la recommandation de son médecin de famille.
- Un citoyen trouve inconcevable que le Ministère l'oblige à fournir un rapport médical alors qu'il vient de subir une chirurgie qui requiert deux mois de guérison.
- Un citoyen trouve qu'il est déplorable que les prestataires qui ont fait des remboursements au Ministère pour payer leur dette doivent faire des démarches additionnelles pour justifier l'écart entre le montant sur le relevé 5 et le relevé T5007. Il demande au Ministère de faire des ajustements nécessaires sur les relevés avant de les mettre à la disposition des personnes concernées.

- Deux citoyens déplorent que les rentes de retraite soient comptabilisées en totalité pour déterminer le montant des prestations d'aide sociale. Ils demandent au Ministère d'exclure 200 $, au même titre que les revenus de travail.
- Une citoyenne demande au Ministère d'augmenter de 10 000 $ l'exclusion permise sur les véhicules moteurs, en raison de la valeur marchande plus élevée des véhicules.
- Une citoyenne administratrice d'un dossier d'AFDR demande au Ministère de permettre que la prestation des personnes administrées puisse être toujours envoyée par dépôt direct, et ce, même si ces dernières sont désormais en hébergement.

b. Programme de revenu de base (PRB)

Les commentaires touchant le PRB représentent 4,7 % (14/301) de l'ensemble des commentaires reçus entre le 1er octobre 2024 et le 31 mars 2025. Cette proportion représente une diminution de 44,0 % par rapport à la même période de l'exercice 2023-2024. Cette diminution s'explique par le fait qu'il y a moins de plaintes relatives au PRB que lors de sa mise vigueur.

Voici quelques exemples de commentaire touchant le PRB :

- Quelques citoyens affirment qu'ils sont en désaccord avec les critères d'admissibilité au PRB, en particulier, celui de l'article 177.43 de la Loi de l'aide aux personnes et aux familles selon lequel, il faut avoir accumulé 66 mois lors des 72 derniers mois consécutifs, pour être admissible au PRB.
- Selon une citoyenne, le Ministère gaspille ses ressources en envoyant le relevé 5 aux personnes vivant avec un handicap, sachant que leurs revenus ne changent pas.
- Selon cinq citoyens, le revenu de base est insuffisant. Ils demandent au Ministère d'ajuster le revenu de base en fonction du coût de la vie.

c. Prestations spéciales

Les commentaires touchant les prestations spéciales représentent 6,6 % (20/301) de l'ensemble des commentaires. Les prestations spéciales concernent : le transport dans dix cas et d'autres prestations spéciales comme les lunettes, les soins dentaires, les frais funéraires et le supplément de diabète.

Voici quelques exemples de commentaires :

- Selon une citoyenne, les démarches pour obtenir le remboursement des frais funéraires sont longues et les critères d'admissibilité, tels que présentés sur le site quebec.ca, sont incomplets.
- Quelques citoyens âgés qui s'occupent du dossier de leurs enfants trouvent qu'il est fastidieux de remplir tous les mois le calendrier des activités thérapeutiques.
- Un citoyen demande au Ministère de rembourser plus rapidement les frais de transport médicaux pour éviter que les prestataires soient incapables de payer les frais de transport du mois suivant.
- Un citoyen affirme que les dentistes refusent de lui donner les soins dentaires adéquats, en raison de l'insuffisance du remboursement du Ministère.
- Un citoyen demande au Ministère de rembourser en totalité le coût des fauteuils roulants manuels et ceux des orthèses plantaires.
- Quelques citoyens trouvent que le montant remboursé par le Ministère dans le cadre du transport en voiture personnelle est insuffisant.

- Selon un citoyen, le Ministère devrait augmenter le montant du supplément pour diabète, qui est de 20 $ depuis plusieurs années.
- Un administrateur d'un dossier demande au Ministère d'exempter les personnes vivant avec un handicap de naissance de fournir annuellement le formulaire de certificat médical, dans un contexte où il est difficile d'obtenir un rendez-vous médical.
- Une citoyenne demande au Ministère d'augmenter le montant remboursé aux prestataires pour l'achat de lunettes, selon le prix courant.
- Un citoyen déplore le retard du Ministère pour demander les documents additionnels nécessaires au traitement des demandes de remboursement de frais de transport médical. Dans son cas, il a dû faire un suivi auprès du Ministère pour être mis au courant.

d. Recouvrement

Un commentaire concernant le recouvrement a été reçu au cours du deuxième semestre de l'exercice 2024-2025. Les commentaires concernant le recouvrement ont diminué de 86,4 % entre les deux derniers exercices.

Voici le commentaire reçu durant le 2e semestre de l'exercice financier 2024-2025.

- Une citoyenne déplore que le Ministère retienne autant d'argent de sa prestation d'AFDR pour payer la dette qu'elle lui doit, alors que le coût de la vie augmente.

B. Registraire des entreprises (RE)

Les commentaires touchant le RE représentent 4,3 % (13/301) de l'ensemble des commentaires reçus au 2e semestre de l'exercice 2024-2025. Ce sont quatre commentaires de plus que pour la même période de l'exercice financier 2023-2024. Les commentaires concernant le RE ont augmenté de 10,7 % entre les deux derniers exercices (voir Annexe 2).

Les insatisfactions concernent principalement la Loi sur la publicité légale des entreprises qui a été modifiée pour introduire de nouvelles obligations, notamment sur la transparence des entreprises. Quelques commentaires touchent également la déclaration annuelle de mise à jour, l'échange d'informations entre Revenu Québec et le RE et la recherche des entreprises sur le site du RE.

Voici les commentaires concernant le RE :

- Quelques responsables d'entreprises se sont plaints de l'accessibilité au public, de l'adresse personnelle des administrateurs ou de leur date de naissance dans certains cas. Selon eux, cette pratique est contraire à la Loi 25 relative à la protection des renseignements personnels.
- Un citoyen demande au RE d'ajouter des filtres sur le site du registraire pour éviter que les entreprises radiées se retrouvent en tête de liste lors des recherches.
- Selon un responsable d'entreprise, les échanges internes d'informations faites entre le RE et Revenu Québec présentent des lacunes, si bien que cela pénalise les entreprises.
- Un responsable d'entreprise demande au RE de simplifier la procédure d'ajout d'adresse lors de la déclaration de la mise à jour annuelle en ajoutant une case à sélectionner lorsque les adresses sont identiques d'un administrateur à un autre.
- Un citoyen demande au RE de mettre en place, dans le site Internet du registraire, la recherche à l'aide d'autres éléments comme le numéro de taxe de vente du Québec (TVQ).

- Selon un citoyen, le service en ligne du RE n'est pas convivial ni facile, car le fait de changer son adresse peut s'avérer long.
- Selon un responsable d'entreprise, pour rendre plus pratique la mise à jour courante d'une entreprise, le RE doit rendre disponible, dans la section « bénéficiaire ultime », une option concernant « actionnaire unique à 100 % », car le bénéficiaire ultime est aussi l'actionnaire unique.

C. Services publics d'emploi (SPE)

Les commentaires touchant les SPE représentent 2,3 % (7/301) des commentaires reçus lors du 2e semestre de l'exercice 2024-2025. Il s'agit d'une diminution de 50,0 % par rapport au même semestre de l'exercice financier 2023-2024. Entre les deux derniers exercices financiers, les commentaires touchant les SPE ont diminué de 41,4 % (voir Annexe 2). Cette diminution s'explique par la fin des mesures et des programmes mis en vigueur par le Ministère pour relancer l'économie après la pandémie de COVID-19, qui ont été à l'origine de plusieurs insatisfactions de la part des citoyens.

Quelques commentaires touchant les SPE :

- Selon un employeur, les personnes immigrantes qui font des demandes dans le cadre du Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME) ne connaissent pas bien les différents programmes et ne sont pas bien outillées pour faire toutes les démarches. Il propose que le Ministère autorise les employeurs à pouvoir les aider dans leurs démarches.
- Un citoyen demande au Ministère de ne pas considérer comme expérience québécoise le stage fait au sein d'une entreprise par une personne immigrante, dans le cadre du PRIIME.
- Un responsable d'entreprise demande au Ministère de donner le droit au réexamen administratif aux entreprises puisque certaines de leurs demandes de subvention ont été refusées.
- Selon un citoyen, le filtre concernant les minorités visibles devrait être inclus au site quebecemploi.com, afin de permettre aux personnes qui en sont issues d'en faire mention.

D. Régime québécois d'assurance parentale (RQAP)

Les commentaires touchant le RQAP, lors du 2e semestre de l'exercice 2024-2025, représentent 1,7 % (5/301) de l'ensemble des commentaires. Cette proportion représente une augmentation de 400,0 % par rapport à la même période de l'exercice financier 2023-2024. Toutefois, les commentaires touchant le RQAP ont diminué de 28,6 % entre les exercices financiers 2023-2024 et 2024-2025. En effet, il y a moins d'insatisfaction concernant la durée de la période de référence et l'insuffisance du revenu assurable que durant les périodes ayant directement précédé la fin de la pandémie de COVID-19.

Ci-dessous les commentaires touchant le RQAP :

- Un citoyen demande au Ministère de ne plus subventionner les frais de garde des parents recevant des prestations d'assurance parentale.
- Une éducatrice d'un centre de la petite enfance (CPE) demande au Ministère de changer les lois et les règlements, pour obliger les parents en congé parental à garder leur enfant à la maison pour libérer des places dans les CPE.
- Un citoyen attire l'attention du Ministère sur la situation suivante : des parents recevraient des prestations d'assurance parentale au Québec, alors que le nouveau-né séjourne hors Québec.

- Un citoyen demande au RQAP, de choisir les 26 meilleures semaines de la période de référence et non les 26 dernières, et ce, afin de mieux soutenir financièrement les nouveaux parents.

E. Directeur de l'état civil (DEC)

Deux commentaires touchent le DEC au 2e semestre de l'exercice financier 2024-2025, ce qui représente 0,7 % (2/301). Entre les deux derniers exercices financiers, les commentaires touchant le DEC ont augmenté de cinq. En effet, durant l'exercice 2024-2025, il y a eu des insatisfactions relatives aux longs délais pour l'inscription des décès.

Ci-dessous l'un des commentaires touchant le DEC :

- Selon un citoyen, les démarches pour obtenir un certificat de naissance pour un citoyen qui n'habite pas au Québec sont lourdes et compliquées, si bien qu'il a abandonné sa demande.

F. Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS)

- Selon une citoyenne, l'organisme « Autisme Québec » devrait faire partie des organismes bénéficiant des dons de la campagne « Entraide ».
- Un citoyen demande au Ministère de publier les dates de nomination ou d'affichage des récipiendaires du prix « Hommage bénévolat Québec », en même temps que la date de dépôt des candidatures.

G. ClicSéqur

- Selon un citoyen, sur la page informationnelle de ClicSéqur, un lien devrait être intégré pour se connecter à ClicSéqur- Citoyen.
- Selon un citoyen, un message informatif doit être mis en évidence sur les différentes pages de ClicSéqur pour aviser les citoyens que certaines adresses courriel, associées à des domaines particuliers, sont non fonctionnelles avec ClicSéqur.

H. Évènement particulier

Pour le 2e semestre de l'exercice financier 2024-2025, deux commentaires touchent le Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale 2024-2029 :

- Un citoyen félicite le gouvernement pour la mise en en place du PRB, mais lui demande de l'élargir à d'autres personnes recevant l'AFDR, car tout le monde a le droit de vivre de façon décente. Par exemple : les familles monoparentales et les personnes de 58 ans et plus.
- Selon un citoyen, le gouvernement devrait intervenir auprès des entreprises privées, en particulier les épiceries, les propriétaires de logement, les stations d'essence, etc. pour effectuer un meilleur contrôle des prix, pour aider les plus vulnérables.

I. Les ministères et organismes (MO) avec entente

Pour le 2e semestre de l'exercice 2024-2025, 81 commentaires ont été dénombrés, soit 26,9 % (81/301) de l'ensemble des commentaires. Sur cette volumétrie, 50 concernent le système d'authentification

gouvernementale (SAG), 29 concernent le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), principalement le guichet d'accès à la première ligne, les deux autres commentaires concernent le ministère du Travail (MTRAV). Les commentaires touchant les MO avec entente ont augmenté de 118,9 % par rapport à la même période de l'exercice financier 2023-2024. Cette augmentation est due au nombre de commentaires du SAG qui est passé de 5 à 50. Entre les deux derniers exercices financiers, le volume de commentaires touchant ces MO est similaire.

J. Autres commentaires

- 28 commentaires concernent les MO sans entente ou avec entente dont les objets ne font pas partie d'ententes connues.
- Un citoyen demande au gouvernement de mobiliser toutes les infrastructures inutilisées ou peu utilisées pour accueillir les personnes itinérantes pendant l'hiver.
- Selon un citoyen, le Ministère doit rendre disponible le genre « non binaire » dans le formulaire de changement d'adresse du Service québécois de changement d'adresse, pour que les informations qui y sont inscrites soient conformes à celles disponibles dans les documents officiels.
- Selon un citoyen, le Registre public des assistants du Curateur public doit être utilisé par les MO pour éviter de demander une procuration à des personnes qui y sont déjà inscrites.
- 14 autres commentaires touchant des sujets d'ordre général ont été reçus.

Annexe 2 : Tableau de l'évolution annuelle des commentaires

Volets	Semestre 2024-2025		Exercices financiers		Variation*	
	Semestre 1	Semestre 2	2024-2025	2023-2024	Nombre	%
Programmes d'assistance sociale	116	103	219	272	- 53	- 19,5
Services publics d'emploi/PRATIC	10	7	17	29	- 12	- 41,4
Mon Dossier - Aide à l'emploi - Assistance sociale	5	2	7	4	+ 3	+ 75,0
Évaluation médicale	0	0	0	2	- 2	- 100,0
Recouvrement	2	1	3	22	- 19	- 86,4
Régime québécois d'assurance parentale	5	5	10	14	- 4	-28,6
Directeur de l'état civil	5	2	7	2	+ 5	+ 250,0
Services téléphoniques - DGPCGRCSQ	5	4	9	29	- 20	- 69,0
Registraire des entreprises	18	13	31	28	+ 3	+ 10,7
MO avec entente (MCN, MSSS, MTRAV, MTMD)	71	81	152	151	+ 1	+ 0,7
MO sans entente et entreprises privées	27	28	55	54	+ 1	+ 1,9
Secrétariat à l'action communautaire et aux initiatives locales et le Secrétariat Entraide	0	2	2	3	- 1	- 33,3
Évènements particuliers	0	2	2	18	- 16	- 88,9
Site de quebec.ca	0	3	3	0	+ 3	-
Commentaires positifs	21	27	48	49	- 1	- 2,0
Autres commentaires[6]	19	21	40	10	+ 30	+ 300
Total	**304**	**301**	**605**	**687**	**- 82**	**- 11,9**

*La variation est calculée pour les exercices financiers 2023-2024 et 2024-2025

[6] Incluant les commentaires portant sur la Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle, les bureaux de Services Québec, les renseignements généraux, le Service Québécois de changement d'adresse (SQCA), ClicSéqur et la Direction de la révision et des recours administratifs.

« 13. Points 4.2, 4.3 et 5.1 du 4 juin 2025 ; »

Articles appliqués : art.14, 29, 37

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 4 JUIN 2025

TITRE : Mise à jour 2025 - Plan de transformation numérique 2023-2027

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

La présente vise à soumettre pour approbation la mise à jour 2025 du Plan de transformation numérique 2023-2027 aux membres du Comité exécutif.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Le Plan de transformation numérique (PTN) du Ministère doit être transmis au ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN) au plus tard le 15 juin prochain. Les consignes officielles pour la mise à jour ont été envoyées aux ministères et aux organismes le 22 avril dernier. Toutefois, aucune de ces consignes ne comportait de détails spécifiques concernant le Ministère. La mise à jour pour cette année vise donc principalement à réviser les initiatives inscrites à la feuille de route et à les identifier dans un chiffrier.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

La production et la mise à jour d'un PTN sont une obligation issue de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement. Le PTN des organisations publiques doit respecter l'ensemble des consignes de mise à jour incluses dans le guide de rédaction du MCN. Bien que le PTN se réalise sur quatre ans, la feuille de route doit être mise à jour annuellement. Dans sa forme actuelle, le plan prévoit des ateliers de réflexions qui pourraient éventuellement mener à des initiatives concrètes à intégrer à la feuille de route des prochaines années.

4. IMPACTS

Le PTN prend appui sur les initiatives inscrites au portefeuille ministériel de projets qui se poursuivront tel que planifiées.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S. o.

6. CONSULTATION

En 2023, un comité de réalisation, formé principalement de professionnels et de gestionnaires, a été mis en place afin de réaliser et de suivre des chantiers inscrits dans la feuille de route. Cette année, en raison des modifications mineures effectuées dans le cadre de la mise à jour, la tenue d'un comité n'a pas été jugée nécessaire et les membres ont été informés par une communication écrite.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Le PTN doit être déposé au MCN avant le 15 juin 2025. Celui-ci fait actuellement l'objet d'une révision linguistique par la Direction générale des communications.

8. RECOMMANDATION(S)

Il est recommandé aux membres du Comité exécutif d'approuver la mise à jour 2025 du PTN et d'autoriser sa transmission au MCN.

Source : Secteur des partenariats de Services Québec et ressources informationnelles

Date : 29 mai 2025

Original signé
Caroline Drouin, sous-ministre adjointe

p. j. : Plan de transformation numérique, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et du Travail, mise à jour 2025

Plan de transformation numérique
Mise à jour annuelle

Présentation au Comité exécutif

4 juin 2025

Emploi et Solidarité sociale
Québec

Sujets

- Principales consignes du guide de mise à jour du PTN 2025
- Mise à jour 2025 – modifications effectuées
- Avancement du PTN à mi-parcours
- Feuille de route des projets 2023-2027
- Statut des composants mutualisables
- Recommandation au Comité exécutif

Principales consignes du guide de mise à jour du PTN 2025

- Un dépôt doit être effectué, même s'il n'y a aucune mise à jour.
- Chaque année, les propositions de projets au Portefeuille des projets prioritaires gouvernemental en transformation numérique (3PGTN) doivent être soumises par le biais du PTN.
- Aucune consigne de mise à jour n'incluait de détails spécifiques concernant le Ministère.



Emploi et Solidarité sociale Québec

Mise à jour 2025 – Modifications effectuées

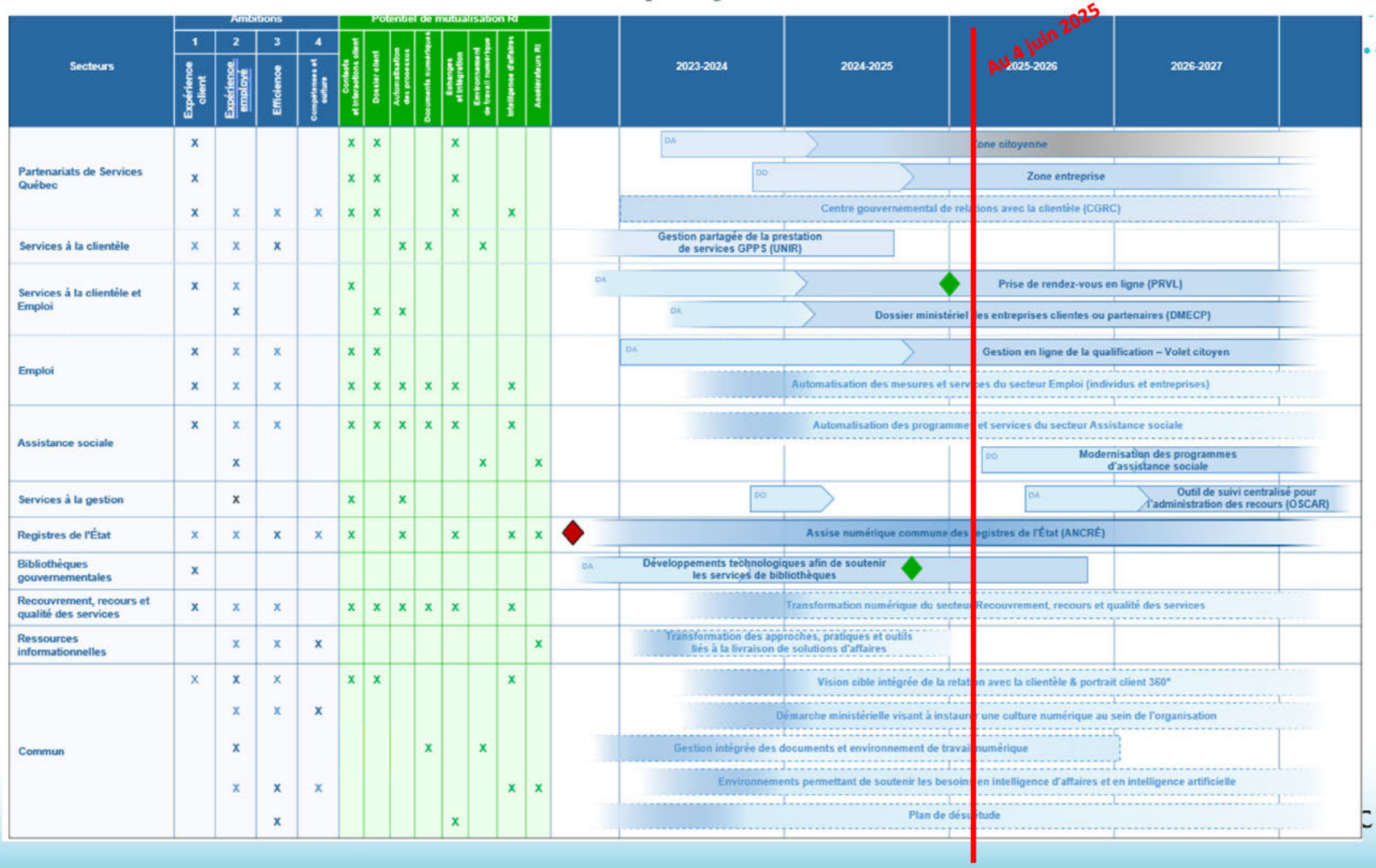
- **À la feuille de route du PTN**
  - Échéances des initiatives et projets révisés
  - Ajout des initiatives et projets :
    - Modernisation des programmes d'assistance sociale
    - Plan de désuétude
  - Identification des dates prévues au démarrage du projet (losange vert)
  - Identification du projet en pause (ombrage gris)
  - Projets du MTRAV présentés séparément
- **Ajouts au PTN**
  - Nouvelle annexe: projets candidats au 3PGTN
  - Référence au Plan de développement durable

Avancements du PTN à mi-parcours

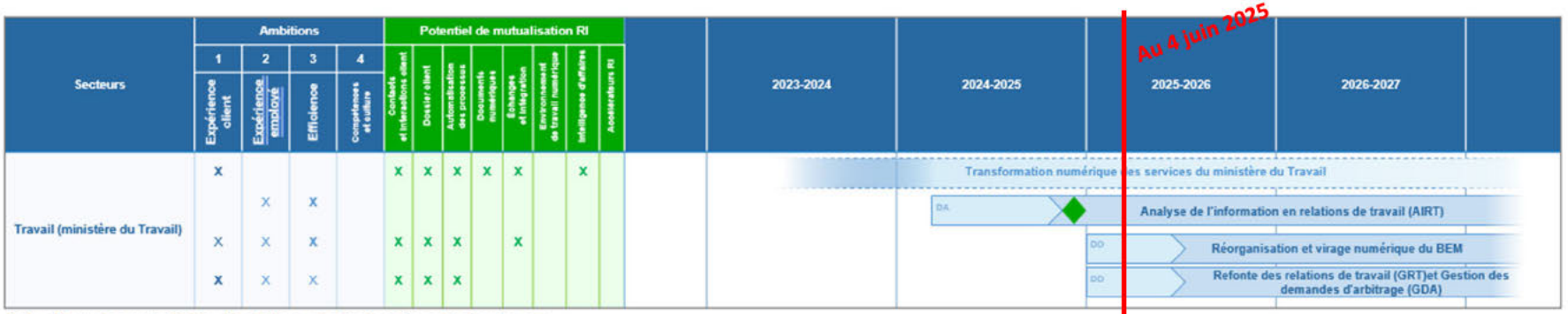
- **Mise en place d'une base solide pour la réussite des projets de transformation numérique**
  - Intégration de l'expérience client et de l'expérience employé dans la démarche de réalisation des projets
  - Appropriation de la culture du numérique
  - Élaboration de la vision en ressources informationnelles
  - Élaboration d'une feuille de route d'architecture d'entreprise
- **Livraison d'une plateforme de développement moderne**
  - Interconnexion avec les plateformes existantes
- **Développement de compétences numériques modernes**
  - Développement moderne
  - Agilité
  - Intelligence artificielle
- **Feuille de route de la transformation numérique**
  - Élaboration des visions numériques en collaboration avec les secteurs du Ministère
  - UNIR complété
  - Ensemble des projets et initiatives démarrés

Emploi et Solidarité sociale Québec

Feuille de route des projets 2023-2027



Feuille de route des projets 2023-2027



Note : Pour chaque initiative, l'ambition principale visée est indiquée par un X en gras.
RI : Ressources informationnelles
DO: Dossier d'opportunités
DA: Dossier d'affaires

Légende :

- Programme
- Projet
- Projet – En pause
- Chantier en action
- Chantier prévu
- Projets prioritaires gouvernemental en transformation numérique (3PGTN)
- Démarrage prévu

Emploi et Solidarité sociale Québec

Statuts des composants mutualisables

Composants de solutions d'affaires mutualisables	Initiative cadre	Horizon de livraison			
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Contacts et interactions client					
Identité numérique gouvernementale	SQIN (MCN) + SIREC		En cours MCN		
Authentification gouvernementale	SQIN-SAG (MCN)	En cours MESS			
Gestion des tiers	MCN			X*	
Gestion des parcours citoyens	Zone citoyenne				En suspens
Assistant virtuel	CGRC				X
Calendrier de rendez-vous	Prise de rendez-vous en ligne		En cours		
Paiement en ligne (reçus)	Gestion en ligne de la qualification – Volet citoyen				À démarrer
Plateforme de notification gouvernementale	PNG (MCN)	✓ MCN			
Signature électronique	MCN			X*	
Gestion des correspondances	*Vision cible intégrée de la relation avec la clientèle*		✓		
Dossier client					
Portrait client 360	*Portrait client 360*			Vision	
Médiation, règlements, différends et litiges	PGRDL (MCN)			En cours	
Automatisation des processus					
Gestion des processus et des flux de travail	ANCRÉ		En cours		
Gestion des règles d'affaires	ANCRÉ		En cours		
Caviardage	ANCRÉ		En cours		
Robotisation des processus (RPA)	*Transformation des approches, pratiques et outils liés à la livraison de solutions d'affaires*	✓			

Avancement

- **35 %** - **Livrés**
- **42 %** - **En cours + vision**

Légende: Planifié | À préciser

✓ Composant livré

*Responsabilité MCN

Québec

Statuts des composants mutualisables (suite)

Composants de solutions d'affaires mutualisables	Initiative cadre	Horizon de livraison			
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Gestion des documents (clientèle)	UNIR (GPPS)	✓			
Numérisation et indexation	UNIR (GPPS)	✓			
Gestion des documents (administratif)	*Gestion intégrée des documents et environnement de travail numérique*			En cours	
Échanges et intégration					
Connecteur PFC	DGPRITN	✓			
Plateforme d'intégration	*Transformation des approches, pratiques et outils liés à la livraison de solutions d'affaires*			X	
Plateforme de gestion des APIs	MCN			✓ MCN	
Environnement de travail numérique					
Environnement bureautique et de collaboration	*Gestion intégrée des documents et environnement de travail numérique*			En cours	
Intelligence d'affaires					
Environnement informationnel	*Environnement informationnel*		En cours		
Accélérateurs RI					
Création et gestion de formulaires	Activité RI	✓			
Plateforme de développement moderne (PDM)	ANCRÉ	✓			

Québec

Recommandation au Comité exécutif - 4 juin 2025

Mise à jour 2025 - Plan de transformation numérique 2023-2027*

Il est recommandé aux membres du Comité exécutif d'approuver la mise à jour de juin 2025 du PTN, qui comprend quelques changements mineurs apportés à la mise à jour de juin 2024, et d'autoriser sa transmission au MCN.

*Mémoire déposé au Comité exécutif séance du 4 juin 2025 - Mise à jour 2025 - Plan de transformation numérique 2023-2027

Emploi et Solidarité sociale Québec

Merci!

Emploi et Solidarité sociale Québec

PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE 2023-2027

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

ET DU MINISTÈRE DU TRAVAIL

Mise à jour juin 2025

Votre gouvernement

Québec

REMARQUE

Ce document intègre trois plans de transformation numérique relevant de la responsabilité du dirigeant de l'information du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

La partie 1 présente les messages adressés par la sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, par la sous-ministre du Travail ainsi que par la dirigeante de l'information de ces ministères et de leurs organismes liés. Cette première partie intègre également le Plan de transformation numérique réalisé conjointement par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère du Travail.

Les parties 2 et 3 abordent les messages des autorités et les plans de transformation numérique de la Régie du bâtiment du Québec et du Tribunal administratif du travail. En raison de la faible intégration opérationnelle des activités de ces organismes avec celles du ministère du Travail, des plans distincts ont été élaborés.

PARTIE 1

PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE 2023-2027 DU MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE ET DU MINISTÈRE DU TRAVAIL

Table des matières

Message de la sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale 4
Message de la sous-ministre du Travail 5
Mot de la dirigeante de l'information 6
Vision de la transformation numérique 7
Principes directeurs 7
Vision organisationnelle de la transformation numérique 10
Arrimage aux plans stratégiques 11
Ambitions d'affaires 11
Bénéfices 12
Feuille de route de la transformation numérique 14
Schéma de la feuille de route 14
Types d'initiatives 14
Feuille de route de la transformation numérique 2023-2027 17
Feuille de route de la transformation numérique 2023-2027(suite) 18
Contribution des initiatives aux ambitions et à la mutualisation des ressources informationnelles 19
Évolution des compétences et de la culture organisationnelles 21
Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens et aux entreprises 22
Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales 25
Processus ou chaînes de valeur qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle et de l'automatisation 26
Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique 29
Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation 29
Plan de changement organisationnel 31
Plan de gestion des risques 33
Projets du portefeuille des projets prioritaires 37
Annexe 1 : Démarche de production du plan de transformation numérique 40
Annexe 2 : Description des initiatives de la feuille de route 42
Annexe 3 : Fiche candidat en vue de l'intégration du programme au 3PGTN 48
Annexe 4 : Complément concernant la gestion des risques 50

Message de la sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale



Le virage numérique entrepris par notre gouvernement mobilise l'ensemble de l'administration publique québécoise. Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale adhère pleinement à ce changement et notre plan de transformation témoigne de cet engagement.

Notre organisation est animée par une volonté indéfectible d'aider les gens et de cultiver les talents. Cette volonté teinte notre quotidien et notre vision de la transformation, qui consiste à placer la clientèle et le personnel au cœur de notre expérience numérique.

Le numérique occupe une place de plus en plus importante dans notre vie quotidienne. Cette réalité a des répercussions sur les attentes de la clientèle à l'égard des services publics auxquels elle souhaite accéder de manière autonome, au moment qui lui convient. Tout en offrant un accompagnement humain lorsque cela s'avère nécessaire, nous devons donc nous assurer de demeurer en phase avec notre clientèle en lui proposant davantage de services publics par l'intermédiaire du numérique.

Notre personnel entretient également des attentes élevées à l'égard de notre organisation. Il aspire à offrir des services de qualité supérieure en s'appuyant sur un environnement de travail efficace. Il s'attend aussi à ce que des tâches à faible valeur ajoutée soient automatisées afin notamment de pouvoir consacrer plus de temps aux activités de mission.

Ce plan représente le fruit d'un travail de collaboration remarquable impliquant des personnes issues de tous nos secteurs d'affaires. Je suis particulièrement fière de la mobilisation de notre personnel pour répondre à nos ambitions ainsi qu'à celles de notre gouvernement en matière de transformation numérique.

La sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale,

Annick Laberge

Message de la sous-ministre du Travail



L'omniprésence des technologies numériques dans notre vie quotidienne a entraîné des changements importants dans notre manière de consommer les services. L'adoption d'un plan de transformation numérique par le Ministère est incontournable afin qu'il demeure en phase avec les attentes de la société. La transformation numérique tire profit des progrès technologiques et permet de soutenir la modernisation des pratiques de notre ministère.

L'évolution rapide des technologies de l'information suscite des attentes chez les entreprises ainsi que chez les citoyennes et les citoyens relativement à notre offre de services numériques. C'est en misant sur notre capacité d'innovation au regard de l'évolution du monde du travail que nous pouvons encourager des initiatives et répondre à ces attentes.

Le Plan de transformation numérique vise à orienter les actions et les projets qui contribueront à l'amélioration de l'expérience client et de l'expérience employé. En plus, il permettra au Ministère d'accroître sa performance et son efficacité. Le Plan de transformation numérique favorisera également la mise en œuvre d'un accès simplifié aux services gouvernementaux, ce qui implique notamment la réduction du nombre de démarches effectuées par la clientèle pour obtenir un service. Il prévoit notamment le développement de près d'une vingtaine de services numériques et transactionnels au bénéfice de notre clientèle et de notre personnel.

Le gage de succès de ce plan ambitieux repose sur la compétence du personnel du Ministère et l'esprit de collaboration qu'il a su développer avec l'équipe des ressources informationnelles et de la transformation numérique du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

C'est avec fierté que je nous vois toutes et tous participer activement au développement d'une véritable culture du numérique au sein du Ministère.

La sous-ministre du Travail,

Isabelle Merizzi

Mot de la dirigeante de l'information



C'est avec fierté que je vous présente aujourd'hui la deuxième mise à jour du plan de transformation numérique 2023-2027 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et du ministère du Travail ainsi que des organismes associés à leurs portefeuilles.

Cette mise à jour confirme les ambitions des ministères et organismes visés par le plan à l'égard de la transformation numérique, en plaçant tant la clientèle que le personnel au centre d'une expérience numérique innovante. La concrétisation de cette vision repose sur une bonification de la prestation numérique de manière à favoriser l'autonomie des clientèles tout en lui offrant un accompagnement simple, direct et humain. La qualité des services à la population dépend également d'un environnement de travail numérique performant qui permet au personnel d'intervenir avec efficacité auprès de la clientèle et de traiter les demandes reçues dans le respect des engagements de services de nos organisations. Notre plan vise aussi à appuyer nos organisations dans la recherche d'efficience, notamment en appuyant par le numérique l'optimisation des processus internes, la simplification des tâches administratives et surtout en offrant à nos employés des outils performants pour accomplir leurs tâches. Nous nous engageons à soutenir le développement des compétences numériques de notre personnel et à promouvoir une culture organisationnelle favorisant l'innovation et la collaboration.

L'intégration d'une culture du numérique à tous les niveaux de nos organisations est au cœur de nos ambitions. Elle prend appui sur la mise en commun des besoins d'évolution des services ainsi que sur l'utilisation judicieuse et éthique du potentiel des nouvelles technologies, notamment l'automatisation des processus d'affaires par la robotique et l'intelligence artificielle. De plus, comme les services numériques de nos organisations s'intègrent aux services offerts par les autres organismes publics, un arrimage étroit avec les stratégies et les initiatives gouvernementales est essentiel pour nous permettre de réaliser notre transformation numérique.

Je suis confiante qu'avec la participation active de tous, ce plan permettra d'améliorer l'efficience de nos activités et d'offrir une expérience clientèle et une expérience employé améliorées. Une expérience qui s'exprime par des services accessibles, complets, conviviaux, sécuritaires et de qualité.

La sous-ministre adjointe au secteur des partenariats de Services Québec et aux Ressources informationnelles du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale,

Caroline Drouin

Vision de la transformation numérique

Portée du plan de transformation numérique

Ce plan de transformation numérique chapeaute plusieurs organismes publics en matière de ressources informationnelles. Sa portée englobe ainsi

- le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (le « Ministère »);
- les organismes suivants liés au Ministère :
  - la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT),
  - le Conseil de gestion de l'assurance parentale (CGAP),
  - l'Office de la sécurité économique des chasseurs cris (OSECC);
- les services offerts par le Ministère à d'autres organismes publics en tant que Centre interministériel de services partagés;
- le ministère du Travail. À cet égard, il convient de souligner que le dirigeant de l'information du Ministère agit également à ce titre pour le ministère du Travail[1].

La portée du plan de transformation numérique exclut toutefois les organismes suivants relevant du ministère du Travail, dont les plans sont présentés aux parties 2 et 3 du présent document :

- le Tribunal administratif du travail (TAT);
- la Régie du bâtiment du Québec (RBQ).

Aux fins du présent document, l'expression « les Ministères » réfère ainsi à tous les organismes publics ci-haut mentionnés qui sont inclus dans la portée du plan de transformation numérique.

Principes directeurs

Trois principes directeurs soutiennent l'élaboration de ce plan de transformation numérique. Ils visent à orienter les actions et les initiatives qui contribueront non seulement à la création de valeur en répondant davantage aux besoins évolutifs de la clientèle, mais qui participeront également à l'amélioration de l'expérience client et employé, en plus d'améliorer la transparence, la performance et l'efficacité des Ministères.

1. Les ressources informationnelles du ministère du Travail sont fournies par le Ministère.

Principe nº 1 : Les initiatives transforment les affaires par le numérique

La transformation numérique tire profit des progrès technologiques afin de soutenir la modernisation des pratiques de l'organisation. La création de valeur pour les parties prenantes ainsi que l'efficience organisationnelle sont les principales motivations guidant ce changement. À cet égard, les initiatives doivent soutenir au moins un des trois axes suivants :

1) ***Expérience numérique*** : Les initiatives privilégient une expérience numérique de bout en bout favorisant la pleine autonomie de la clientèle.
2) ***Automatisation des processus d'affaires*** : Les initiatives simplifient les processus organisationnels. Elles conduisent à une réduction des tâches administratives et des délais de traitement, ce qui contribue à l'amélioration de l'expérience employé et, par conséquent, à l'amélioration de l'expérience client.
3) ***Transformation du modèle d'affaires*** : Les initiatives propulsent l'organisation en réactualisant le modèle d'affaires au profit des clients, des employés et des partenaires. Les nouvelles pratiques s'appuient sur les innovations technologiques et tiennent compte des attentes de ces parties prenantes.

Principe nº 2 : Le numérique contribue à la démarche Notre expérience [2]

L'omniprésence des technologies numériques dans la vie quotidienne a amené des changements importants dans la manière de consommer les services. L'adoption d'une approche numérique de l'expérience client s'avère ainsi incontournable afin de demeurer en phase avec les attentes de la société. De ce fait, cela aura inévitablement des retombées positives sur l'expérience employé. Pour ce faire, la conception des services numériques favorise un processus de co-construction qui place les parties prenantes au cœur du processus de transformation. La consultation des clients, des employés et des partenaires assure ainsi un alignement optimal de chaque initiative.

La démarche Notre expérience favorise également la mise en œuvre d'un accès simplifié aux services gouvernementaux, ce qui implique notamment la réduction du nombre d'interventions effectuées par le client pour obtenir un service. L'utilisation des sources de données gouvernementales combinée à des approches de conception du type *« Dites-le une seule fois »* contribue à cet engagement.

2. La démarche intitulée Notre Expérience est un engagement du Ministère envers son personnel et ses clientèles. Elle regroupe deux actions phares, soit l'Expérience employé et l'Expérience client. Elle vise à créer une vision commune qui guide les actions de manière concertée et coordonnée, afin d'amener un changement bénéfique tant pour le personnel que pour la clientèle. Notons par ailleurs que des travaux sont en cours pour développer une marque employeur au ministère du Travail.

Principe nº 3 : Le plan de transformation numérique prône la mutualisation de besoins communs

Dans un contexte de rareté des ressources, il importe d'optimiser les efforts déployés afin de maximiser les retombées des initiatives. Le déploiement de services numériques répondant à des besoins d'affaires communs à l'échelle ministérielle ou gouvernementale favorise cette orientation. Tout en préservant les besoins d'évolution et de transformation propres à chaque secteur d'affaires, le plan de transformation numérique concourt à la création d'un écosystème numérique unifié et pérenne.

Par ailleurs, en misant sur des services mutualisés et réutilisables, les Ministères renforcent leur expertise interne ainsi que leur aptitude à accélérer la création de valeur pour les parties prenantes, et par le fait même limitent les effets de leur empreinte numérique sur l'environnement.

La vision organisationnelle proposée dans ce plan de transformation numérique découle d'une synthèse de nombreuses considérations répondant à des priorités aussi bien gouvernementales que ministérielles. À cet égard, la liste suivante donne un aperçu des principaux intrants ayant influé sur l'élaboration de cette vision.

Intrants gouvernementaux

- Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement.
- Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information.
- Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.
- Cadre gouvernemental de gestion des bénéfices des projets en ressources informationnelles.
- Stratégie gouvernementale de cybersécurité et du numérique (SGCN) 2024-2028.
- Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028.
- Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique.
- Stratégie de communication numérique gouvernementale.
- Politique gouvernementale de cybersécurité.
- Architecture d'entreprise gouvernementale 4.0.
- Fondations numériques gouvernementales.
- Cadre de référence de la compétence numérique.

Intrants ministériels

- Plans stratégiques 2023-2027 des Ministères.
- Radar NumériQc du Ministère.
- Baromètres NumériQc des ministères.
- Napperon Notre Expérience : principes clientèle et employé du Ministère.
- Portefeuilles ministériels de projets des ministères.
- Cadre ministériel de gestion des risques et des bénéfices du Ministère.
- Ambitions des secteurs d'affaires exprimées par les sous-ministres adjoints et associé lors du lac-à-l'épaule tenu le 3 octobre 2022.[3]
- Besoins d'affaires recueillis auprès du Comité directeur et du sous-comité Affaires.[4]

Il convient aussi de souligner que des travaux d'architecture d'entreprise qui ont cours actuellement ont sensiblement contribué à la réflexion entourant l'élaboration du plan de transformation numérique. La vision présentée ci-après établit ainsi un pont entre l'état des lieux actuel et une projection à long terme de l'organisation.

Vision organisationnelle de la transformation numérique

La vision organisationnelle en matière de transformation numérique, en symbiose avec la démarche ministérielle Notre expérience, s'exprime ainsi :

« La clientèle et le personnel au cœur de notre expérience numérique. »

Au terme du cycle 2023-2027, les Ministères aspirent à concrétiser cette vision qui bonifiera considérablement leur prestation numérique en permettant aux clientèles d'utiliser des services d'une manière autonome, tout en pouvant compter sur un accompagnement humain selon leur convenance. Cette approche holistique, numérique et humaine, contribuera à la qualité, la simplicité, l'intégration et l'accessibilité des services.

La satisfaction de la clientèle repose également sur la satisfaction du personnel. Un environnement de travail numérique parfaitement adapté et des processus de travail ajustés en conséquence permettront aux employés et employées de consacrer davantage de temps à des tâches mettant en valeur leurs compétences et leurs talents. Une expérience numérique satisfaisante contribuera ainsi directement à soutenir une

3. Cette journée intitulée « La transformation numérique au MESS » a réuni plus d'une cinquantaine de personnes des Ministères. Les participants comprenaient notamment la sous-ministre, les sous-ministres adjoints et associé, ainsi que plus d'une quarantaine de gestionnaires. Plusieurs thématiques y ont été abordées avec la contribution de conférencières et conférenciers reconnus en matière de transformation numérique et d'expérience client.
4. La structure de gouvernance soutenant l'élaboration du Plan de transformation numérique est présentée à l'annexe 1.

expérience employé inspirante. Il faut noter également que le volet de la sécurité des données et de l'information est au cœur des préoccupations. Chaque initiative inscrite dans le Plan de transformation numérique fera l'objet d'une analyse à cet égard, et une vigilance constante est maintenue afin de garantir la protection des données ainsi que la sécurité des systèmes.

Arrimage aux plans stratégiques

Le plan de transformation numérique contribue directement à la réalisation du plan stratégique 2023-2027 du Ministère. Comme en témoigne le tableau suivant, il fournit à cet égard un apport particulièrement important à la troisième orientation de ce plan stratégique, ainsi qu'aux ambitions 1 et 3 décrites ci-après.

Orientations du plan stratégique 2023-2027 du Ministère	Ambitions d'affaires	Nombre d'initiatives
▪ Accroître la participation de toutes et tous au développement social et économique.	Ambition 1 Ambition 2	5
▪ Partager un environnement de travail sain, stimulant et favorisant le développement du personnel.	Ambition 2 Ambition 4	12
▪ Faire évoluer nos services en cohérence avec les attentes de notre clientèle.	Ambition 1 Ambition 3	13

En ce qui concerne le plan stratégique du ministère du Travail, celui-ci pourra compter sur l'apport du chantier intitulé *Transformation numérique des services du ministère du Travail* prévu à la feuille de route. De ce chantier découleront des initiatives en transformation numérique qui contribueront aux orientations stratégiques de ce ministère au cours du cycle 2023-2027.

Orientations du plan stratégique 2023-2027 du ministère du Travail	Ambitions d'affaires	Nombre d'initiatives
▪ Faire évoluer nos services en cohérence avec les attentes de la clientèle.	Ambition 1	1

Ambitions d'affaires

La concrétisation de la vision organisationnelle en matière de transformation numérique est favorisée par quatre ambitions d'affaires. L'atteinte de ces ambitions sera garantie par la mise en œuvre des initiatives présentées à la feuille de route.

Ambition nº 1 : Les initiatives proposent une expérience numérique favorisant l'accessibilité aux services publics ainsi que l'autonomie citoyenne dans une approche omnicanal qui garantit un accompagnement humain, lorsque cela est nécessaire.

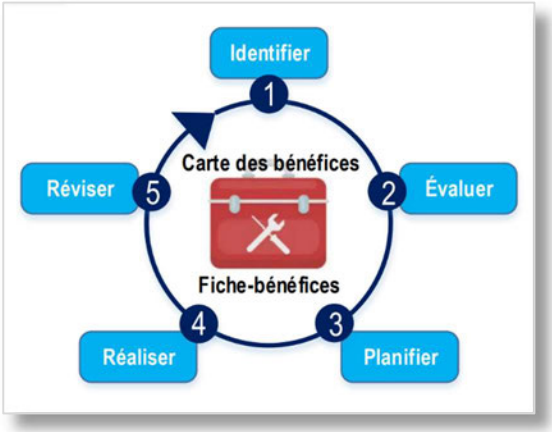
Ambition nº 2 : Les employés et employées consacrent davantage de temps à aider les gens, et ce, grâce à un environnement de travail numérique efficient qui prend notamment en charge des tâches à faible valeur ajoutée d'une manière automatisée.

Ambition nº 3 : Fortes d'une gouvernance concertée, les livraisons de valeur sont décuplées grâce à l'adoption de méthodes et d'outils performants, ainsi qu'à la mise en commun de services numériques à portée ministérielle.

Ambition nº 4 : Sur le plan du développement des talents, la culture et les compétences numériques adoptées par le personnel catalysent le changement et sont source de fierté au sein des Ministères.

Bénéfices

L'analyse des bénéfices financiers et non financiers occupe une place importante dans la gestion du portefeuille ministériel de projets. À cet égard, le Ministère applique une méthodologie d'évaluation rigoureuse qui assure une transparence objective par rapport au succès des initiatives et à leur contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels. La démarche de gestion des bénéfices, composée de cinq étapes, est ainsi omniprésente tout au long du cycle de vie d'une initiative, depuis la demande de conception jusque dans sa phase d'exécution.



Dans une certaine mesure, les bénéfices découlant du plan de transformation numérique peuvent être vus comme étant la sommation des bénéfices associés aux initiatives du portefeuille ministériel de projets qui font partie de la feuille de route. Cette vue est toutefois incomplète, car nombre d'initiatives prévues au plan de transformation numérique doivent faire l'objet d'analyses plus approfondies. À cet égard, les sections suivantes mettent en relief les principaux bénéfices entrevus de manière prospective quant à ces initiatives futures.

Bénéfices de nature financière ou économique

D'une manière générale, les initiatives de transformation numérique produisent des bénéfices financiers découlant de gains de productivité. Par exemple, les initiatives axées sur l'optimisation des processus et leur automatisation contribuent à la réduction de

tâches à faible valeur ajoutée. Les gains de temps générés sont communément réinvestis dans des tâches à plus forte valeur ajoutée au bénéfice de la clientèle. D'un point de vue strictement financier, les gains de productivité se traduisent habituellement dans ces cas par des coûts évités en ce qui concerne les embauches additionnelles.

Dans un même ordre d'idées, l'amélioration des approches, des pratiques et des outils en matière de ressources informationnelles conduisent à des gains financiers indirects. Qu'il s'agisse d'utiliser des méthodologies reconnues telles que les approches agiles ou des plateformes de développement moderne de type « peu de code / pas de code », l'infonuagique et l'intelligence artificielle, le but est de réaliser des gains d'efficience et d'efficacité pour l'organisation. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre en technologies de l'information, les gains de productivité peuvent notamment contribuer à atténuer le recours à des consultantes et consultants externes, ce qui a des répercussions favorables sur la gestion budgétaire de l'organisation.

Par ailleurs, comme en témoigne la feuille de route présentée à la section suivante, le plan de transformation numérique préconise la mutualisation des actifs informationnels issus des initiatives des secteurs d'affaires. Cette orientation réalise un double effet levier sur le plan des bénéfices : d'une part, elle permet de décupler potentiellement les livraisons de valeur auprès de tous les secteurs d'affaires, et d'autre part, elle réduit considérablement les efforts et les coûts de mise en œuvre liés à la réutilisation des solutions d'affaires.

Enfin, mentionnons le cas particulier des initiatives à portée gouvernementale. Les retombées de ces initiatives transformationnelles prennent diverses formes selon la situation des organismes publics partenaires. Pour certains, les bénéfices se traduisent en une réduction nette des coûts et, pour d'autres, en coûts évités. Dans certaines circonstances, les bénéfices prennent la forme d'économies d'échelle gouvernementales.

Bénéfices relatifs à l'amélioration des services

Les initiatives permettent aux organisations de concrétiser la volonté de changement. Ces initiatives visent essentiellement à améliorer les capacités d'affaires de l'organisation ainsi que ses flux de valeur. À cet effet, la création de valeur constitue l'assise sur laquelle repose la démarche de transformation numérique.

Les bénéfices découlant de cette création de valeur visent ainsi à améliorer la satisfaction de la clientèle et du personnel. Pour la clientèle, les bénéfices se manifestent par exemple par une amélioration des services, une réduction des délais de traitement et des formalités administratives, ainsi qu'une plus grande autonomie dans la consommation des services. Notons que ce dernier élément est d'autant plus porteur qu'il réduit également l'intensité du travail du personnel des Ministères tout en répondant aux attentes de la clientèle.

Pour les employés et employées, les bénéfices les plus manifestes comprennent la réduction des tâches à faible valeur ajoutée, notamment par l'automatisation et la robotisation, mais aussi par l'optimisation de l'environnement de travail numérique. Ces améliorations influent favorablement sur le quotidien du personnel, ce qui contribue directement à une expérience employée de qualité. Notons toutefois que ces bénéfices se matérialisent progressivement en fonction de la capacité du personnel à faire la transition.

Il s'agit là de quelques exemples de bénéfices émanant de la transformation numérique qui seront mis en branle dès la première année du cycle 2023-2027. Au fur et à mesure que les chantiers donneront lieu à des initiatives formelles, celles-ci seront évaluées sur la base du cadre méthodologique de gestion des bénéfices en vigueur au Ministère.

Feuille de route de la transformation numérique

Schéma de la feuille de route

Types d'initiatives

La feuille de route présentée dans cette section se compose de deux types d'initiatives de transformation numérique :

- les initiatives en cours ou planifiées, faisant partie du portefeuille ministériel de projets;
- les initiatives potentielles et futures qui découleront de chantiers de transformation numérique.

Initiatives du portefeuille ministériel de projets

Parmi les initiatives composant le portefeuille ministériel de projets ont été extraites celles qui se qualifient comme initiatives de transformation numérique sur la base du premier principe directeur. Les initiatives de modernisation et d'optimisation en sont donc exclues.

Ces initiatives peuvent être à différents états d'avancement : à l'étape d'avant-projet, en phase de planification ou en phase d'exécution. Ce qui est présenté dans la feuille de route s'appuie sur l'hypothèse de l'acceptation de l'initiative aux différents stades du cycle de décision et sur la planification effectuée à ce jour. Les initiatives gérées sous forme de programmes sont également répertoriées.

Initiatives découlant des chantiers de transformation numérique

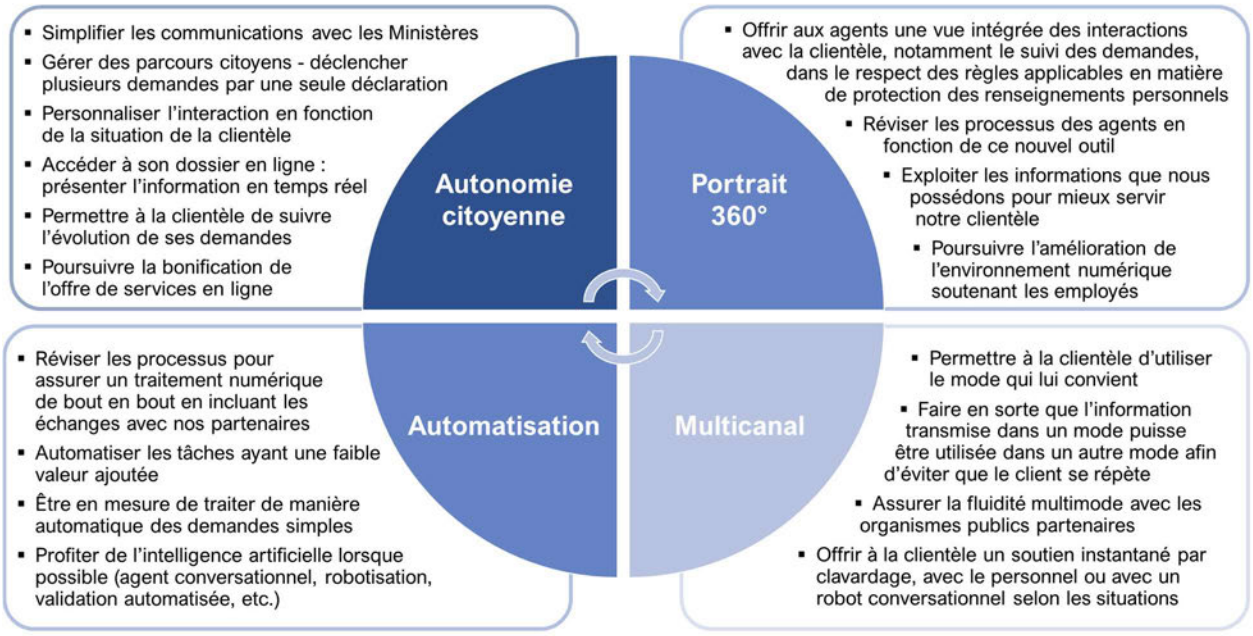
La planification de la transformation numérique à long terme ne saurait se limiter aux seules initiatives actuellement présentes au portefeuille ministériel de projets; celles-ci sont complétées par des « chantiers » qui manifestent l'intention de développer la transformation numérique future selon certains axes.

La détermination des thématiques centrales qui sous-tendent ces chantiers résulte d'une démarche collaborative ayant permis de cerner les principaux besoins des ministères en matière de transformation numérique. Ces sujets d'intérêt émergent notamment

- de la journée « La transformation numérique au MESS » regroupant des dirigeantes et dirigeants des différents secteurs d'affaires;
- des rencontres du Comité directeur de la transformation numérique;
- des ateliers de travail réalisés en sous-comités.

Il est à noter que les chantiers ne sont pas alignés un pour un avec les regroupements thématiques présentés à la page suivante. Ils découlent plutôt des grandes priorités des secteurs d'affaires, autour desquelles gravitent différents concepts issus de quatre axes transversaux.

Synthèse des besoins identifiés



Chacun des chantiers de la feuille de route débutera par une phase d'analyse qui aura pour objectif de préciser les besoins recensés dans la portée et d'élaborer un plan de mise en œuvre, incluant des initiatives potentielles.

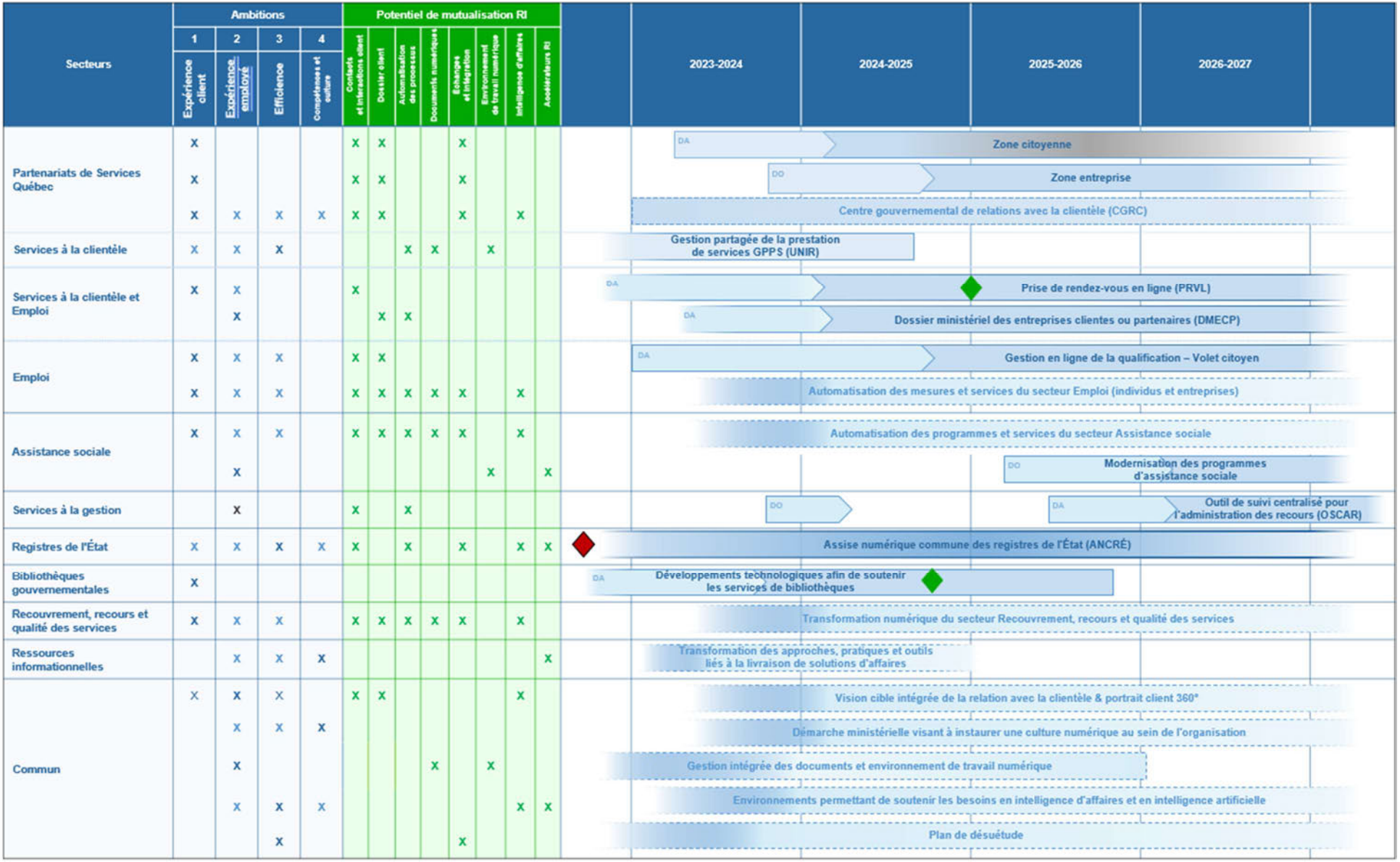
Schéma de la feuille de route de la transformation numérique [5]

La feuille de route de la transformation numérique soutient l'adéquation de chaque initiative aux ambitions. Lorsqu'une initiative rayonne dans plus d'une ambition, celle qui est jugée prioritaire est mise en évidence. La feuille de route met également en perspective le potentiel de mutualisation en ressources informationnelles inhérent à chaque initiative. À cet égard, un plan sommaire de livraison de composants de solutions d'affaires mutualisables complémente la feuille de route.

Il convient de noter que la feuille de route et le plan de livraison des composants mutualisables seront mis à jour annuellement. Il sera particulièrement intéressant d'observer leur évolution au fur et à mesure que les initiatives du portefeuille ministériel de projets se déploieront et que les chantiers généreront de nouvelles initiatives de transformation numérique.

5. Aux fins de référence, la portée de chaque initiative incluant les chantiers est décrite sommairement à l'annexe 2.

Feuille de route de la transformation numérique 2023-2027



Feuille de route de la transformation numérique 2023-2027(suite)

Secteurs	Ambitions				Potentiel de mutualisation RI								2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	1 Expérience client	2 Expérience employé	3 Efficience	4 Compétences et culture	Contacts et interactions client	Dossier client	Automatisation des processus	Documents numériques	Echanges et intégration	Environnement de travail numérique	Intelligence d'affaires	Accélérateurs RI				
Travail (ministère du Travail)	**X**				X	X	X	X	X		X		Transformation numérique des services du ministère du Travail			
		X	X											DA — Analyse de l'information en relations de travail (AIRT)		
	X	X	X		X	X	X		X						DO — Réorganisation et virage numérique du BEM	
	X	X	X		X	X	X								DO — Refonte des relations de travail (GRT)et Gestion des demandes d'arbitrage (GDA)	

Note : Pour chaque initiative, l'ambition principale visée est indiquée par un X en gras.
RI : Ressources informationnelles
DO: Dossier d'opportunités
DA: Dossier d'affaires

Légende :

- Programme
- Projet
- Projet – En pause
- Chantier en action
- Projets prioritaires gouvernemental en transformation numérique (3PGTN)
- Chantier prévu
- Démarrage prévu

Contribution des initiatives aux ambitions et à la mutualisation des ressources informationnelles

Comme souligné précédemment, le plan de transformation numérique prône la mutualisation des besoins communs. Si les initiatives tirent profit des composants de solutions d'affaires réutilisables disponibles, elles se doivent en retour d'enrichir l'écosystème ministériel ou gouvernemental dans la mesure où cette contribution reste compatible avec les objectifs, les ressources et les contraintes du projet. Ce cercle vertueux, où chaque projet bénéficie de la mutualisation produite par les initiatives passées et contribue à la mutualisation qui profitera aux initiatives futures, est un facteur de réussite crucial du plan de transformation numérique.

Cet apport de composants de solutions d'affaires réutilisables doit être dûment planifié et encadré afin d'assurer une réutilisabilité efficace, une intégration fluide avec l'écosystème existant ainsi qu'un alignement avec la vision globale de la mutualisation. À cet égard, le plan de livraison de composants de solutions d'affaires mutualisables de la page suivante fournit un aperçu de l'échéancier de mise en œuvre visé. Les composants y sont regroupés en grandes catégories, en plus d'être associés avec les différentes initiatives correspondantes.[6]

Développement durable

Dès la conception, la démarche de transformation numérique valorise la mutualisation des solutions, non seulement comme moyen de favoriser le développement durable, mais également pour optimiser l'utilisation des ressources, accroître l'efficacité opérationnelle et renforcer la cohérence de nos actions. En mettant en commun les ressources numériques lorsque cela est possible, nous contribuons à une meilleure allocation des investissements, à la réduction de notre empreinte écologique et à l'amélioration de notre impact collectif. Le ministère est également en réflexion pour faire évoluer ses pratiques vers davantage d'agilité, afin de mieux s'adapter aux enjeux actuels et futurs. Cette dynamique s'appuie sur le développement continu de compétences responsables, indispensables à l'adoption de pratiques numériques durables.

6. Ces catégories sont sommairement décrites à l'annexe 2.

Plan de livraison de composants de solutions d'affaires mutualisables en soutien à la trans formation numérique 2023-2027

Composants de solutions d'affaires mutualisables	Initiative cadre	Horizon de livraison			
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Contacts et interactions client					
Identité numérique gouvernementale	SQIN (MCN) + SIREC		En cours MCN		
Authentification gouvernementale	SQIN-SAG (MCN)	En cours MESS			
Gestion des tiers	MCN			X*	
Gestion des parcours citoyens	Zone citoyenne				En suspens
Assistant virtuel	CGRC				X
Calendrier de rendez-vous	Prise de rendez-vous en ligne		En cours		
Paiement en ligne (reçus)	Gestion en ligne de la qualification – Volet citoyen				À démarrer
Plateforme de notification gouvernementale	PNG (MCN)	✓ MCN			
Signature électronique	MCN			X*	
Gestion des correspondances	*Vision cible intégrée de la relation avec la clientèle*		✓		
Dossier client					
Portrait client 360	*Portrait client 360*			Vision	
Médiation, règlements, différends et litiges	PGRDL (MCN)			En cours	
Automatisation des processus					
Gestion des processus et des flux de travail	ANCRÉ		En cours		
Gestion des règles d'affaires	ANCRÉ		En cours		
Caviardage	ANCRÉ		En cours		
Robotisation des processus (RPA)	*Transformation des approches, pratiques et outils liés à la livraison de solutions d'affaires*	✓			
Documents numériques					
Gestion des documents (clientèle)	UNIR (GPPS)	✓			
Numérisation et indexation	UNIR (GPPS)	✓			
Gestion des documents (administratif)	*Gestion intégrée des documents et environnement de travail numérique*			En cours	
Échanges et intégration					
Connecteur PFC	DGPRITN	✓			
Plateforme d'intégration	*Transformation des approches, pratiques et outils liés à la livraison de solutions d'affaires*			X	
Plateforme de gestion des APIs	MCN			✓ MCN	
Environnement de travail numérique					
Environnement bureautique et de collaboration	*Gestion intégrée des documents et environnement de travail numérique*			En cours	
Intelligence d'affaires					
Environnement informationnel	*Environnement informationnel*		En cours		
Accélérateurs RI					
Création et gestion de formulaires	Activité RI	✓			
Plateforme de développement moderne (PDM)	ANCRÉ	✓			

Légende: Planifié | À préciser | ✓ Livré | *Responsabilité MCN

Évolution des compétences et de la culture organisationnelles

La transformation des affaires par le numérique implique l'appropriation d'une véritable culture numérique, autant dans les secteurs d'affaires des Ministères qu'au sein des équipes de la Direction générale principale des ressources informationnelles et de la transformation numérique (DGPRITN). L'organisation doit notamment adhérer à de nouveaux paradigmes inspirés d'une pensée numérique. Les innovations technologiques représentent par ailleurs des vecteurs transformationnels ouvrant la voie à de nouvelles façons de faire. Comprendre et saisir les possibilités qui en émergent nécessite une posture d'esprit créative et audacieuse.

Inspiré des dix-huit bonnes pratiques numériques promues par le ministère de la Cybersécurité et du Numérique[7], le tableau suivant recense les principales habiletés et compétences à acquérir selon trois grandes catégories, en fonction des ambitions de l'organisation en matière de transformation numérique et des initiatives présentées à la feuille de route.

Culturel	Appropriation et application des principes et des ambitions du plan de transformation numérique dans la gouvernance et la gestion, notamment ▪ la mutualisation des besoins et la réutilisation des solutions; ▪ le développement d'une plus grande agilité organisationnelle de façon à accélérer la réalisation des ambitions et à saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent; ▪ le soutien à l'innovation et à l'expérimentation dans un environnement balisé, ce qui favorise un apprentissage permettant de réduire de façon proactive les risques futurs de mise en œuvre des projets.
Méthodologique	• Cartographie du flux de valeur « Réaliser un projet en ressources informationnelles » visant à améliorer le cycle de vie des initiatives. • Montée en connaissances des ressources sur les principaux référentiels reconnus dans le marché tels que BABOK, BIZBOK et TOGAF. • Développement des compétences sur les meilleures approches en matière de consultation des parties prenantes (consultation de la clientèle et des employés et employées), en collaboration avec la *Direction générale des ressources humaines*.

7. Bonnes pratiques numériques gouvernementales | Gouvernement du Québec (quebec.ca).

	• Acquisition de compétences en lien avec l'analyse des processus dans les domaines d'affaires afin d'éliminer les activités sans valeur ajoutée et d'envisager une offre de service numérique de bout en bout. • Révision des méthodes de conception en y intégrant notamment l'approche de programmes de projets, des stratégies de réalisation itératives et la participation des utilisateurs finaux à toutes les étapes du processus. • Adoption de méthodes de développement inspirées de l'agilité permettant d'accélérer les livraisons de valeur.
Technique	Développement des compétences en vue d'une utilisation optimale : ▪ outils associés aux approches de développement moderne; ▪ solutions paramétrables nécessitant peu de connaissances ou aucune connaissance en programmation (peu de code ou pas de code); ▪ infonuagique; ▪ outils d'analyse des données; ▪ intelligence artificielle.

La section « Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation » précise les approches générales permettant aux Ministères d'acquérir ces compétences.

Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens et aux entreprises

Plusieurs initiatives de la feuille de route contribuent directement à l'accessibilité et à la simplification des services offerts aux citoyens et aux entreprises. Le tableau suivant présente leur contribution à cet égard.

Zone citoyenne	La *Zone citoyenne* est une initiative réalisée en cocréation avec le ministère de la Cybersécurité et du Numérique. Elle vise à offrir des services numériques au sein de l'éventuel *Carrefour numérique Québec* qui sera mis en place par ce ministère. L'accent de l'initiative est notamment mis sur les cas où de multiples interventions auprès de différents organismes publics doivent être coordonnées dans le contexte d'un même événement de vie (ex. : Que faire lors d'un décès?).

	La *Zone citoyenne* permettra à la clientèle d'effectuer des démarches dans un environnement sécurisé, transactionnel, personnalisé et intégré, lui permettant ▪ d'accéder simplement aux services publics, et ce, de manière autonome; ▪ d'effectuer le moins de démarches possible pour l'obtention de ces services; ▪ de communiquer ses informations une seule fois; ▪ de disposer d'un espace sécuritaire d'échange et de partage d'information, facilitant ainsi l'ensemble des interactions qu'elle souhaite avoir avec le gouvernement; ▪ d'accéder aux programmes, mesures et services auxquels elle a droit de manière proactive, tout en bénéficiant d'un accompagnement optimal dans leur utilisation.
Zone entreprise Bonification de l'offre de services	La *Zone entreprise* est un espace sécurisé où les entreprises peuvent accéder à des services en ligne offerts par des organismes publics et effectuer des demandes et autres démarches pour s'acquitter de leurs obligations. Elles peuvent aussi faire le suivi de celles-ci de façon sécuritaire. L'initiative permettra de bonifier l'offre de service actuelle. Les entreprises pourront se prévaloir des services suivants : ▪ Profil de l'entreprise incluant les numéros de dossiers chez les organismes publics partenaires. ▪ Service de suivi des obligations et des transactions incluant à terme : tableau de suivi, service de notification, réception de documents, messagerie et calendrier. ▪ Service intégré de démarrage d'entreprise. ▪ Services de déclaration unique (ex. : changement d'adresse). ▪ Service d'accès unique vers les services gouvernementaux (clicSÉQUR et éventuellement le Service d'authentification gouvernementale. ▪ Service de demande de permis et de certificats, incluant les renouvellements et les demandes d'autorisation. ▪ Service de parcours dirigés et simplifiés, incluant les liens vers des programmes d'aide. ▪ Service de soutien et d'accompagnement.

Gestion en ligne de la qualification – Volet citoyen	La *Gestion en ligne de la qualification – Volet citoyen* vise à mettre en place une solution d'affaires soutenant la prestation de services offerte à la clientèle et aux partenaires des programmes d'apprentissage. Grâce à cette initiative, la clientèle pourra ▪ transmettre une demande en ligne; ▪ effectuer le suivi d'une demande en ligne; ▪ faire un examen en format numérique; ▪ acquitter les frais afférents par un paiement en ligne.
Prise de rendez-vous en ligne pour les individus et les entreprises	La *Prise de rendez-vous en ligne pour les individus et les entreprises* apportera une amélioration significative à la clientèle en lui offrant la possibilité de planifier une rencontre de manière autonome avec une intervenante ou un intervenant d'un bureau de Services Québec. Selon les disponibilités offertes par l'intervenante ou l'intervenant, la clientèle pourra opter pour une rencontre téléphonique, en visioconférence Teams ou en présentiel. Le service numérique favorisera l'autonomie des clientèles des services d'emploi, contribuant à la fois à une expérience client améliorée et à la rapidité des services à la clientèle.
Centre gouvernemental de relation avec la clientèle (CGRC)	Le *CGRC* vise à offrir de l'accompagnement et du soutien à la clientèle et aux entreprises dans leurs relations et leurs démarches avec l'État, en complément de l'approche numérique de la *Zone entreprise* et de la *Zone citoyenne*. Les principaux bénéfices se déclinent ainsi : ▪ Simplification de l'accès et des démarches pour la clientèle individus et la clientèle entreprises. ▪ Enrichissement de l'expérience client favorisant la satisfaction des attentes au premier contact. ▪ Accroissement de l'accessibilité à l'ensemble des services. ▪ Soutien favorisant l'autonomie de la clientèle. ▪ Accompagnement adapté aux multiples besoins de la clientèle. ▪ Réduction des efforts devant être déployés par la clientèle et du nombre de démarches effectuées par celle-ci.

Contribution des chantiers transformationnels

Certains chantiers présentés à la feuille de route contribueront également à la simplification des services aux citoyennes et aux citoyens. En particulier, les trois chantiers suivants contribueront à la modernisation de l'approche de prestation de services :

- Automatisation des mesures et services du secteur Emploi (individus et entreprises).
- Automatisation des programmes et services du secteur Assistance sociale.
- Transformation numérique des services du ministère du Travail.

Par ailleurs, d'autres chantiers aborderont des thématiques à portée ministérielle telles que la communication avec la clientèle, l'approche omnicanal et le « portrait client 360° ». Les travaux émanant de ces axes d'intérêt interdépendants pourraient donner lieu à l'élaboration d'une vision cible du soutien intégré à la relation avec la clientèle dont les retombées favoriseront l'accessibilité et la simplification des services aux citoyennes et aux citoyens.

Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales

Une direction a été créée en 2022 avec comme mission « d'assurer la valorisation et la mobilité des données numériques en assurant un accès rapide à une information intègre dans un souci de protection de la vie privée et de conformité aux normes d'éthique. »

La *Direction de l'expertise des données numériques* (DEDN) est ainsi responsable de l'ensemble des aspects entourant la gouvernance et la gestion des données numériques. Outre son rôle pivot au sein de l'organisation, la DEDN participe activement aux travaux entourant la gestion des données numériques gouvernementales (GDNG).

Comme en témoigne la liste non exhaustive suivante, de nombreuses activités sont en cours ou seront réalisées au cours des quatre prochaines années.

- Un centre d'expertise ministériel sera mis en place afin de permettre à l'ensemble de l'organisation d'accroître ses compétences en matière de données numériques.
- Au cours de la première année du plan de transformation numérique, la DEDN prévoit procéder à une évaluation de la maturité organisationnelle en matière de gouvernance et de gestion des données numériques.
- Afin de soutenir le principe de *« Dites-le une seule fois »*, l'organisation vise particulièrement à faciliter les échanges d'information entre les différents systèmes ministériels et avec les partenaires impliqués dans la prestation de service, et ce, dans le respect des lois en vigueur. Une analyse approfondie des échanges actuels et futurs est en cours et doit être complétée durant la première année du plan 2023-

2024. Cette analyse est réalisée afin d'identifier les données où le Ministère sera désigné comme source officielle, source d'autorité (ex. : registre des entreprises, registres d'état civil) et source de confiance.

- Les Ministères souhaitent également instaurer une véritable culture axée sur les données. Une première étape consiste à identifier les détenteurs internes des données de l'organisation en précisant les responsabilités liées à ce rôle, et ce, dans le respect de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.
- Une démarche en intelligence d'affaires est en cours avec comme objectif de fiabiliser les informations et de les rendre disponibles pour soutenir les activités opérationnelles et informationnelles. Cette démarche sera par ailleurs appuyée par le chantier « Environnement informationnel permettant de soutenir les besoins en intelligence d'affaires et intelligence artificielle » annoncé à la feuille de route.
- Au chapitre des données ouvertes, 19 jeux de données sont actuellement exposés sur Données Québec.

Processus ou chaînes de valeur qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle et de l'automatisation

- **Initiatives en intelligence artificielle pouvant soutenir le plan de transformation numérique**

L'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation sont des sujets qui suscitent un vif intérêt au sein des Ministères. L'appropriation de ces technologies et leur utilisation optimale s'échelonnera toutefois sur plusieurs années. En marge des technologies, de nombreux éléments de contexte devront être pris en considération : enjeux réglementaires, utilisation éthique, gestion des risques, acceptabilité sociale, qualité des données de base, puissance de traitement (coût des configurations ou des services infonuagiques). Ces aspects seront pris en charge au moment opportun par l'organisation.

Diverses preuves de concept et expérimentations en matière d'IA et d'automatisation ont récemment été réalisées. Le tableau suivant fournit un aperçu de ces initiatives.

Technologies d'automatisation et de robotisation de processus (RPA)	L'expérimentation visait à vérifier si les technologies RPA (Robotic Process Automation) représentent une possibilité réelle pour l'automatisation de tâches à faible valeur ajoutée. Le processus d'enregistrement des réclamations liées aux prestations spéciales « Ambulances » a été ciblé pour cette expérimentation. La volumétrie annuelle représente près de 60 000 demandes provenant de compagnies d'ambulance.

Système de classification des plaintes par l'IA	L'expérimentation consistait à analyser le texte des plaintes à l'aide l'IA, en texte libre et langage courant, pour en extraire des tendances et être proactif, et pour agir en amont des problèmes. La volumétrie annuelle est estimée à près de 14 000 plaintes.

Plusieurs autres perspectives de recours à l'IA et à l'automatisation ont été recensées et seront abordées au cours du cycle 2023-2027. Les principales sont les suivantes :

Robots conversationnels	Robots conversationnels voix ou texte, avec apprentissage par écoute de conversations entre clients et agents.
Détection des tendances	Détection de tendances, par exemple en matière d'employabilité, par l'analyse des données structurées et non structurées relatives aux demandes de service et autres sources d'information.
Automatisation des processus	Automatisation des processus de traitement de demandes. L'approche pourrait débuter par une préautorisation de demandes (par exemple, demande d'aide sociale) qui s'enrichit par apprentissage des cas plus complexes demandant un traitement manuel.
Assistants intelligents	Assistants intelligents, accessibles aux clients et/ou aux agents, notamment pour les services les plus complexes dont le degré d'interactivité et de personnalisation permet difficilement un traitement basé sur des formulaires. Exemples d'application associés au secteur Emploi : évaluation des besoins et des ressources, établissement des objectifs, détermination des moyens.
Conventions collectives	Analyse des conventions collectives basée sur l'IA afin d'améliorer l'indexation et la recherche.

- **Processus pouvant être automatisés au cours du cycle 2023-2027**

Conformément à la mesure 2.4 du Plan d'action 2021-2023 pour la *Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique*, au moins un processus sera automatisé dans le contexte suivant.

Mutualisation des technologies d'automatisation et de robotisation de processus (RPA) Automatisation des processus d'affaires du programme de projets ANCRÉ et Automatisation du traitement des demandes de remboursement de frais d'ambulance	L'expérimentation mentionnée précédemment au sujet des technologies d'automatisation et de robotisation de processus (RPA) a été un franc succès. Elle a permis de conclure que celles-ci pourraient réellement faciliter l'automatisation de certaines tâches à faible valeur ajoutée. Considérant leur portée transversale au sein de l'organisation, ces technologies d'automatisation et de robotisation des processus ont été ciblées en tant que potentiel de mutualisation en ressources informationnelles. Cette fondation numérique servira donc d'effet de levier à l'automatisation des processus dans l'ensemble des secteurs d'affaires. Plus concrètement, ces technologies seront notamment utilisées pour soutenir l'automatisation des processus d'affaires appuyant le programme de projets *ANCRÉ*. Elles seront également mises à profit pour opérationnaliser le traitement automatisé des demandes de remboursement de frais d'ambulance (objet de la preuve de concept). À noter que cette dernière initiative sera ajoutée à la feuille de route du plan de transformation numérique à la suite de son intégration au portefeuille ministériel de projets.

Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique

Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation

Le développement des compétences requises pour opérer la transformation numérique représente un défi d'envergure. Le nombre de nouveaux sujets à maîtriser est considérable et l'accélération des innovations technologiques nécessite de se tenir informé en continu. S'ajoutent à cette réalité les éléments de contexte suivants qu'il est nécessaire de prendre en considération :

- La main-d'œuvre qualifiée permettant de réaliser la transformation numérique est rare, tant pour le volet affaires que pour celui des ressources informationnelles. Les individus possédant les compétences distinctives sont en forte demande dans les organismes publics et également dans les entreprises privées. Par ailleurs, les firmes de consultants et consultantes éprouvent elles aussi de la difficulté à recruter et, par conséquent, à fournir le personnel qualifié nécessaire au moment requis.
- L'expertise du personnel interne est fortement orientée vers les méthodes et les outils traditionnels de conception et de développement informatique. La courbe d'apprentissage pour adopter des approches modernes est importante et elle peut représenter des défis non négligeables pour des employés et employées.
- La capacité d'évolution et de maintenance des systèmes patrimoniaux doit être préservée afin d'assurer la qualité des services offerts à la population. L'expertise associée à ces systèmes doit donc être maintenue en vue d'atténuer les risques associés à leur désuétude, et ce, jusqu'à leur délestage complet.

Considérant ce contexte, la montée en compétences requises pour réaliser les ambitions de transformation numérique repose sur les axes suivants.

Formation du personnel interne

Pour établir un plan de formation adéquat, il est impératif d'aborder les compétences sous l'angle de l'adéquation formation-emploi. D'une part, il convient de préciser davantage les compétences clés exposées brièvement à la section « Évolution des compétences et de la culture organisationnelles ». D'autre part, il s'avère nécessaire de procéder à une évaluation rigoureuse des compétences actuelles et des intérêts de chaque employé et employée. La mise en commun des résultats de ces deux démarches permet d'établir l'écart à combler par le plan de formation individualisé. Ces travaux seront réalisés au cours de la première année du plan de transformation numérique.

Les activités d'apprentissage soutenant le développement des compétences prennent plusieurs formes. Outre les programmes structurés de formation et de certification, les approches d'autoapprentissage comptent parmi les plus utilisées. Les webinaires, les cours en ligne, la veille ainsi que l'étude autodidacte en sont des exemples. Dans un

contexte plus large, il convient aussi de valoriser des approches permettant le transfert de connaissances entre collègues. Le mentorat, les communautés de pratique et le travail d'équipe sont autant de façons permettant de contribuer à cet objectif.

Le plan de formation soutenant la transformation numérique s'appuiera sur certains principes afin d'en maximiser les retombées. Parmi ceux-ci, notons la nécessité d'offrir de la formation au moment opportun et de s'assurer de la mise en application immédiate des compétences acquises. Notons également la nécessité d'encourager les membres du personnel à être des acteurs de changement engagés dans leur propre développement professionnel, ainsi que dans le partage de connaissances avec leurs collègues.

Embauche de personnes possédant les qualifications souhaitées pour soutenir la transformation numérique

Chaque poste vacant, actuel ou futur, sera révisé en fonction de la nature du travail à accomplir et de son apport aux ambitions de transformation numérique. Ce nouveau regard tourné vers l'avenir assurera un alignement optimal lors des démarches d'embauche des nouveaux talents.

Par ailleurs, les Ministères ambitionnent devenir un employeur de choix en ressources informationnelles en offrant un accompagnement structuré aux employés et aux employées qui leur permettra d'acquérir les compétences requises, et ce, afin d'exploiter leur plein potentiel. À titre d'exemple, les conseillers en architecture d'affaires, actuels et nouveaux, seront soutenus pour réaliser une montée en compétences progressive sur les meilleures pratiques reconnues dans le marché (ex. : BABOK, BIZBOK, TOGAF). Selon le niveau d'expertise initial de chaque personne, cette démarche d'accompagnement pourrait s'échelonner sur quelques années.

Expérimentation

Pour les technologies émergentes, les cellules d'innovation réaliseront notamment des expérimentations de nouvelles façons de faire ou de technologies émergentes. À travers cette démarche d'expérimentation, les personnes concernées pourront se familiariser avec ces technologies, examiner différents outils et ainsi acquérir de nouvelles compétences par la pratique.

L'approche intégrera aussi des activités d'accompagnement afin de favoriser un transfert structuré des compétences acquises lors des expérimentations. Cela passera entre autres par le soutien au développement et un accompagnement des équipes de réalisation. Notons toutefois que pour ces dernières, le transfert de connaissances doit s'effectuer au moment opportun. D'autres activités de nature communicationnelle contribueront enfin à la diffusion d'une connaissance plus générale auprès d'un auditoire élargi.

Il convient de souligner qu'une approche par l'expérimentation est un moyen d'acquisition de compétences complémentaire à la formation plus traditionnelle et à la mise à contribution de consultantes et consultants experts.

Recours à des consultantes et consultants spécialistes

Le recours à des spécialistes externes demeure un des moyens d'accéder rapidement à une compétence clé qui n'est pas présente ou disponible parmi le personnel interne. L'experte ou l'expert externe contribue notamment à définir les pratiques d'utilisation optimale applicables au contexte de l'organisation.

Il est important de s'assurer que la ressource externe accompagne notre personnel interne afin de contribuer à la montée en compétences au sein de notre organisation. Une telle attente devrait être inscrite aux demandes de services.

Partenariats avec d'autres organisations publiques

En matière de transformation numérique, les organismes publics font sensiblement face aux mêmes défis de développement des compétences. Les ressources internes seront encouragées à contribuer à l'échange de connaissances avec leurs collègues des autres organisations, notamment par l'entremise des communautés de pratique (ex. : UX et CX) et des tables d'architecture.

Par ailleurs, les approches de codéveloppement et de co-construction seront valorisées afin de mettre en commun les expertises et les capacités organisationnelles. Lorsqu'applicables, les organismes partenaires seront mis à contribution pour développer de nouvelles offres de services à l'intention des clientes et des clients. À titre d'exemple, la *Zone entreprise* soutiendra les organismes concernés dans le développement de nouveaux parcours à l'aide des plateformes de développement mises à leur disposition par le Ministère. Cette stratégie collaborative de mise en œuvre pourrait bénéficier à plusieurs autres initiatives, notamment la *Zone citoyenne*, afin d'accélérer la livraison de valeur des organismes publics, ce qui profitera aux clientèles.

Plan de changement organisationnel

La transformation numérique touche l'ensemble des secteurs d'affaires du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et du ministère du Travail. Elle implique l'appropriation de nouvelles façons de gouverner, de gérer et d'opérer les services offerts par l'organisation qui vont au-delà du plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation décrit à la section précédente.

Les mesures suivantes s'inscrivent dans une démarche de changement dont l'objectif premier vise à soutenir l'atteinte des ambitions du plan de transformation numérique ainsi que l'instauration d'une culture numérique à l'échelle ministérielle.

Mise en place d'une gouvernance pour soutenir la mise en œuvre du plan de transformation numérique

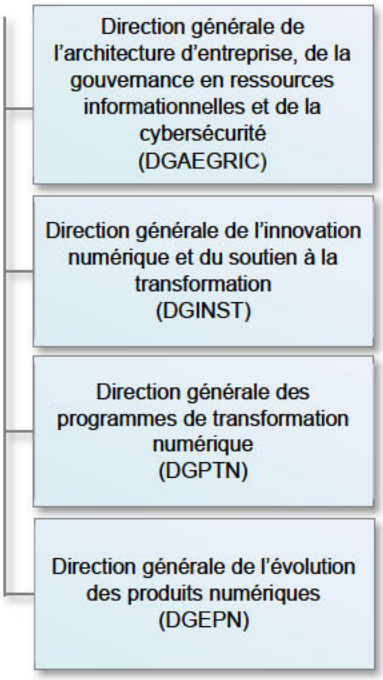
Les principes directeurs, les ambitions ainsi que la feuille de route proposés, amènent de nouveaux sujets de préoccupation nécessitant la mise en place de mécanismes de gouvernance et de gestion transversaux. Mentionnons notamment les points suivants qui retiennent l'attention :

- La mutualisation des besoins dans le but d'identifier les solutions communes à mettre en place.
- Le développement et l'évolution des solutions communes.
- L'analyse des flux de valeurs afin de les rendre numériques de bout en bout.
- La réalisation des chantiers communs identifiés à la feuille de route, notamment celui traitant de la vision cible intégrée de la relation avec la clientèle.

Dès les premiers mois du cycle 2023-2027, des travaux seront réalisés afin de mettre en œuvre les mécanismes de gouvernance et de gestion qui permettront d'assurer une gouvernance forte, pérenne et concertée du plan de transformation numérique.

Réorganisation de la Direction générale des ressources informationnelles

Au cours de l'année 2022-2023, la *Direction générale des ressources informationnelles* a procédé à une restructuration importante destinée à aligner ses activités en vue de concrétiser le plan de transformation numérique en devenir. Elle est ainsi devenue la *Direction générale principale des ressources informationnelles et de la transformation numérique* (DGPRITN). Sa structure de haut niveau se décline ainsi :



La DGAEGRIC a, entre autres rôles, la responsabilité de définir une architecture intégrée des initiatives de transformation numérique des Ministères.

La DGINST est responsable de l'appropriation des nouvelles approches et technologies, de la gouvernance des données numériques ainsi que du développement de la culture et des compétences numériques.

La DGPTN assume la responsabilité de la réalisation des initiatives associées à la transformation numérique ainsi qu'à la mise en place et l'évolution des solutions communes.

La DGEPN est pour sa part responsable d'assurer la qualité, l'évolution et la maintenance des produits numériques une fois à maturité.

D’autres changements pourraient voir le jour au cours du cycle 2023-2027 afin de tenir compte de l’évolution des besoins en lien avec la transformation numérique opérée par les secteurs d’affaires et par le gouvernement du Québec.

Arrimage avec les équipes expérience client et expérience employé, ainsi qu’avec la Direction des communications numériques

En 2022, le *Bureau de la sous-ministre* du Ministère a mis en place deux équipes responsables de la démarche Notre expérience. Dans le cadre de cette démarche ministérielle, des mécanismes de consultation et de participation sont mis de l’avant. Ainsi, avec l’assistance de ces deux équipes spécialisées, les ressources informationnelles pourront désormais s’appuyer sur une pratique structurée et normalisée, ce qui favorisera un alignement optimal entre les solutions d’affaires et les besoins des clientèles et des employés et employées.

Dans le même esprit de synergie, un arrimage sera effectué avec la Direction des communications numériques et audiovisuelles (DCNA) afin de faire les ponts requis avec Québec.ca. Les initiatives portées par les secteurs d’affaires bénéficieront ainsi d’un encadrement complet et de grande qualité au chapitre de l’expérience utilisateur (UX).

Accompagnement des secteurs d’affaires

Le *Secteur de la conception des solutions* (SCS) a mis de l’avant un plan d’action composé de 33 initiatives d’amélioration visant à rehausser son niveau d’expertise et son excellence opérationnelle. Ce plan a pour but d’offrir un accompagnement stratégique auprès des secteurs d’affaires dans l’élaboration de leur vision et de leur feuille de route, deux étapes charnières des chantiers de transformation numérique exposés précédemment.

Cette approche de collaboration synergique enrichira l’idéation des initiatives des secteurs d’affaires et assurera leur analyse préliminaire eu égard notamment à la création de valeur. L’étroite collaboration du SCS avec les secteurs d’affaires participera également à l’accélération de l’étape d’avant-projet et de la phase de planification des initiatives sous sa responsabilité. Elle assurera également un arrimage complet de la solution numérique et de la solution organisationnelle à mettre en place.

Plan de gestion des risques

Plusieurs facteurs exercent une pression sur la capacité des Ministères à atteindre leurs ambitions. Parmi ceux-ci, un certain nombre doit être considéré comme des enjeux, car il s’agit de faits avérés ayant un effet sur l’organisation. À cet égard, trois éléments retiennent particulièrement l’attention :

- Les lois en vigueur, notamment en matière de protection des renseignements personnels, limitent le partage d'information entre différents secteurs d'affaires et avec les autres organismes publics.
- Le contexte de rareté de la main-d'œuvre, combiné à la vive concurrence que se livrent les organisations pour attirer les talents, fait en sorte que la DGPRITN ne parvient pas à combler pleinement ses besoins de main-d'œuvre en ressources informationnelles.[8]
- Le rythme des changements réalisés dans certains secteurs d'affaires occasionne des difficultés grandissantes quant à la capacité des employés et employées à absorber de nouveaux changements.

Ces enjeux font partie des considérations actuellement prises en compte dans la gestion ministérielle des projets en ressources informationnelles. Ils apparaissent de ce fait en filigrane dans les initiatives soutenant le plan de transformation numérique.

D'autres facteurs constituent pour leur part des événements potentiels ou des risques susceptibles d'avoir une incidence sur les résultats attendus. Le tableau de la page suivante présente non seulement un aperçu des principaux risques associés au plan de transformation numérique, mais également les mesures d'atténuation préconisées pour en réduire les impacts et la probabilité. Les grilles d'évaluation ministérielles des probabilités et des enjeux utilisées pour cette analyse sont présentées en annexe 4.

8. Dans le dernier rapport du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale portant sur l'état d'équilibre du marché du travail publié en mars 2023, les économistes du Ministère indiquaient qu'à l'instar de la province, 100 % des professions en technologies de l'information présentent un déficit ou un léger déficit pour la région de Québec, et ce, pour l'horizon 2026. Considérant les projections démographiques de l'Institut de la statistique du Québec et leurs répercussions prévisibles sur le marché du travail, le phénomène de la rareté de la main-d'œuvre en technologies de l'information pourrait perdurer au-delà de la présente décennie.

État d'équilibre du marché du travail à court et moyen termes : diagnostics pour 500 professions, 2022 (PDF 2.94 Mo)

Principaux risques et mesures d'atténuation préconisées

▼ *Gravité du risque avant atténuation* — *Gravité du risque après atténuation* ▼

	Risques	Impacts	Mesures d'atténuation préconisées	
🟥	**Adéquation charge-capacité** La faible élasticité de l'adéquation de la charge-capacité pourrait limiter l'aptitude à livrer de nouvelles initiatives. *Note : La notion de capacité implique une dimension quantitative (ex. : nombre de jours-personnes disponibles) ainsi qu'une dimension qualitative (ex. : compétences requises).*	Délais Qualité Bénéfices	▪ Le plan organisationnel met en œuvre des actions visant à accentuer l'attractivité afin de favoriser le comblement des postes vacants en ressources informationnelles et ainsi accroître la capacité de livraison. ▪ Le plan de formation vise à instaurer une feuille de route propre à chaque membre du personnel afin de le soutenir dans le développement de ses compétences. ▪ La modernisation des façons de faire permettra d'accroître l'efficience et l'efficacité de la DGPRITN : ○ L'adoption de l'agilité favorisera le découpage des projets afin de livrer de la valeur en continu. ○ L'utilisation d'outils de développement « low code / no code » réduira l'intensité des efforts requis pour livrer des solutions d'affaires. Elle permettra également la mise à contribution de ressources moins spécialisées. *Note : Ces outils modernes pourraient être démocratisés afin de permettre la contribution volontaire des secteurs d'affaires au développement de leurs solutions d'affaires. Cette démocratisation requerra toutefois des actions supplémentaires visant l'architecture d'information, la gouvernance et la sécurité.* ○ Lorsque pertinent, une approche de coconstruction et d'échanges de services avec d'autres organismes publics sera favorisée.	🟨
🟨	**Disponibilité des fondations numériques gouvernementales** Le plan pose l'hypothèse que les fondations numériques gouvernementales nécessaires à la mise en œuvre des initiatives seront disponibles au moment opportun.	Délais Coûts Qualité	▪ L'équipe des ressources informationnelles pourrait, lorsque cela est possible, assumer le développement de fondations numériques à portée gouvernementale si leur non-disponibilité met en péril les objectifs de réalisation du projet. ▪ Le produit minimum viable des initiatives pourrait être conçu de manière à éviter toute dépendance avec une fondation numérique gouvernementale dont la non-disponibilité représenterait un risque préjudiciable pour le projet.	🟨
🟨	**Apparition de nouveaux besoins prioritaires** De nouveaux besoins prioritaires découlant de décisions ministérielles pourraient avoir une incidence sur la concrétisation de la feuille de route planifiée.	Délais Bénéfices	▪ L'établissement d'une perspective à long terme de la transformation numérique des secteurs d'affaires des Ministères, à travers les chantiers prévus au plan, permettra de mieux anticiper certaines demandes impromptues. ▪ Les nouveaux besoins prioritaires pourraient être confiés à d'autres équipes de développement que celles responsables de la réalisation du plan de transformation numérique afin de limiter les incidences sur l'atteinte des ambitions.	🟨

▼ *Gravité du risque avant atténuation* *Gravité du risque après atténuation* ▼

	Risques	Impacts	Mesures d'atténuation préconisées	
🟧	**Capacité réelle de mutualiser les besoins et les solutions** L'adoption d'une approche systématique de mutualisation de solutions communes constitue un important changement de paradigme. Certains projets pourraient ainsi évoquer des contraintes pour justifier le recours à des solutions spécifiques.	Délais Coûts Bénéfices	▪ Une gouvernance forte permettra d'assurer le respect des ambitions de l'organisation lors de la mise en œuvre du plan de transformation numérique. ▪ Le potentiel de mutualisation des solutions d'affaires sera évalué de manière systémique à chaque étape du cycle de vie des initiatives. Lorsqu'un potentiel de mutualisation est clairement déterminé, l'étape de réalisation de l'initiative intégrera des mécanismes facilitant la transition vers la mutualisation de l'actif informationnel.	🟩
🟨	**Difficulté d'assimilation des changements induits par le plan** L'appropriation de compétences liées à la culture numérique constitue un virage majeur qui touche une organisation déjà confrontée à de multiples changements.	Délais Qualité Bénéfices	▪ Le plan organisationnel prévoit des initiatives pérennes qui favoriseront l'appropriation progressive des compétences nécessaires à l'atteinte des ambitions. Par exemple : ○ La mise en œuvre de communautés de pratique favorisera un partage des connaissances et des meilleures façons de faire entre les membres du personnel. ○ Un plan de formation individualisé permettra au personnel de participer à l'établissement de sa propre feuille de route de développement, au rythme qui lui convient.	🟩
🟨	**Disponibilité des organismes partenaires** Plusieurs initiatives impliquent la participation active d'organismes partenaires, notamment afin de mettre en place les mécanismes d'échanges d'informations.	Délais Qualité	▪ Les organismes partenaires devraient être impliqués dès l'étape d'avant-projet afin d'assurer un arrimage adéquat entre les équipes.	🟩
🟨	**Disponibilité des ressources financières** Le financement des initiatives s'appuyant sur des solutions d'affaires infonuagiques (orientation préconisée par le gouvernement) pourrait être plus difficile à obtenir en raison de la pression exercée sur les dépenses de fonctionnement des Ministères en comparaison des budgets d'investissements (ex. : Plan québécois des infrastructures).	Délais Qualité	▪ Un arrimage avec le Service du coût de revient, du financement et des investissements (SCRFI) du Ministère sera effectué tôt à l'étape d'avant-projet et en phase de planification afin de recenser les enjeux potentiels liés à la structure de financement. ▪ Les outils d'évaluation financière utilisés par le Secteur de la conception des solutions et le SCRFI seront révisés afin de tenir compte des modèles de consommation de type infonuagique.	🟩

Niveaux de gravité du risque 🟥 *Élevé* 🟧 *Significatif* 🟨 *Modéré* 🟩 *Acceptable*

Projets du portefeuille des projets prioritaires

Sur la base des critères transmis par le ministère de la Cybersécurité et du Numérique, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale propose d'inscrire les projets suivants au Portefeuille des projets prioritaires gouvernemental en transformation numérique (3PGTN). Bien que les objectifs visés par ces projets n'aient pas été spécifiquement mentionnés lors du discours inaugural de la première session de la 43e législature à l'Assemblée nationale, ils cadrent cependant dans l'objectif mentionné visant à rendre l'État plus efficace par la transformation numérique.

Assise numérique commune des registres de l'État (ANCRÉ)*

Critères transmis par le ministère de la Cybersécurité et du Numérique		Justification
Exemplaire en matière de transformation numérique	✓	▪ Le projet découle d'une révision des services offerts. ▪ La solution ou le service est conçu pour être réutilisable. ▪ Le projet transforme l'expérience de la citoyenne et du citoyen (individu et entreprise). ▪ Le projet transforme l'expérience de l'employé de l'État.
Adéquation avec les orientations, stratégies et politiques	✓	Le projet respecte toutes les exigences en matière de sécurité de l'information et est aligné avec certaines ambitions de la SGCN, notamment le fait que ▪ les citoyennes et les citoyens communiquent leurs informations une seule fois à l'administration publique; ▪ les services publics sont numériques de bout en bout.
Bénéfices relatifs à l'amélioration des services et des bénéfices financiers, conformément au Cadre gouvernemental de gestion des bénéfices des projets en ressources informationnelles	Partiel	Au-delà des bénéfices liés à l'intégration des registres déjà prévus, le projet vise à mettre en place une plateforme générique permettant l'intégration rapide à moindre coût d'un grand nombre de registres, au profit de l'ensemble de l'administration publique.

* Projet priorisé au Portefeuille des projets prioritaires gouvernemental en transformation numérique

Zone citoyenne

L'initiative « Zone citoyenne » est en cours d'élaboration (étape du dossier d'opportunité). Sa portée ainsi que son arrimage avec le projet de Carrefour numérique Québec du ministère de la Cybersécurité et du Numérique seront précisés à la phase de planification.

Critères transmis par le ministère de la Cybersécurité et du Numérique		Justification
Exemplaire en matière de transformation numérique	✓	Cette initiative devrait ▪ permettre la révision des services offerts; ▪ transformer l'expérience de la citoyenne et du citoyen (individu); ▪ transformer l'expérience de l'employé de l'État; ▪ amener des changements organisationnels internes favorisant la transformation numérique.
Adéquation avec les orientations, stratégies et politiques	✓	Le projet respectera toutes les exigences en matière de sécurité de l'information et vise plusieurs ambitions de la SGCN, notamment celles qui suivent : ▪ les citoyennes et les citoyens sont au centre de l'évolution des services; ▪ les citoyennes et les citoyens communiquent leurs informations une seule fois à l'administration publique; ▪ les organisations publiques sont proactives dans leurs relations avec les citoyennes et les citoyens; ▪ les services publics sont numériques de bout en bout.
Bénéfices relatifs à l'amélioration des services et des bénéfices financiers, conformément au Cadre gouvernemental de gestion des bénéfices des projets en ressources informationnelles	À préciser	Bien que les bénéfices soient précisés à la phase de planification, le projet devrait présenter des bénéfices significatifs pour les citoyennes et les citoyens (individus). Cette initiative est réalisée en cocréation avec le ministère de la Cybersécurité et du Numérique. Elle agit en étroite complémentarité avec le projet de Carrefour numérique Québec de ce ministère.

Nouvelle Zone entreprise

Le dossier d'opportunité en lien avec l'initiative « Zone entreprise » n'a pas encore débuté. Sa portée et les objectifs poursuivis demeurent à préciser.

Critères transmis par le ministère de la Cybersécurité et du Numérique		Justification
Exemplaire en matière de transformation numérique	✓	Cette initiative devrait ▪ permettre la révision des services offerts; ▪ transformer l'expérience de la citoyenne et du citoyen (entreprise); ▪ transformer l'expérience de l'employé de l'État; ▪ amener des changements organisationnels internes favorisant la transformation numérique.
Adéquation avec les orientations, stratégies et politiques	✓	Le projet respectera toutes les exigences en matière de sécurité de l'information et devrait répondre à plusieurs ambitions de la SGCN, notamment celles qui suivent : ▪ les citoyennes et les citoyens sont au centre de l'évolution des services; ▪ les citoyennes et les citoyens communiquent leurs informations une seule fois à l'administration publique; ▪ les organisations publiques sont proactives dans leurs relations avec les citoyennes et les citoyens; ▪ les services publics sont numériques de bout en bout.
Bénéfices relatifs à l'amélioration des services et des bénéfices financiers, conformément au Cadre gouvernemental de gestion des bénéfices des projets en ressources informationnelles	À préciser	La portée de l'initiative est en cours de définition. Bien que les bénéfices seront précisés à la phase de planification, le projet devrait présenter des bénéfices significatifs pour les entreprises.

Annexe 1 : Démarche de production du plan de transformation numérique

Dès le départ, il a été établi que le plan de transformation numérique n'était pas un plan en ressources informationnelles et qu'il devait être abordé selon la perspective des secteurs d'affaires. C'est dans ce contexte que la sous-ministre a convié l'ensemble des gestionnaires impliqués dans l'évolution des services de l'organisation à une journée consacrée à la transformation numérique.[9]

Au cours de cette journée, chaque sous-ministre adjoint et associé a présenté la vision d'évolution des services de son secteur d'affaires. Ce fut également l'occasion pour la cinquantaine de personnes présentes de se doter d'une compréhension commune de ce qu'est la transformation numérique. Avec la collaboration de conférenciers renommés, les personnes participantes ont été amenées à réfléchir et à échanger sur des thématiques communes à l'ensemble de l'organisation.

À la suite de cette rencontre de concertation, un comité directeur a été constitué. Responsable de guider l'élaboration du plan de transformation numérique et composé de gestionnaires provenant de tous les secteurs d'affaires, le comité directeur s'est réuni à une dizaine de reprises sur une période de six mois.

Les grandes orientations suivantes ont guidé les travaux d'élaboration :

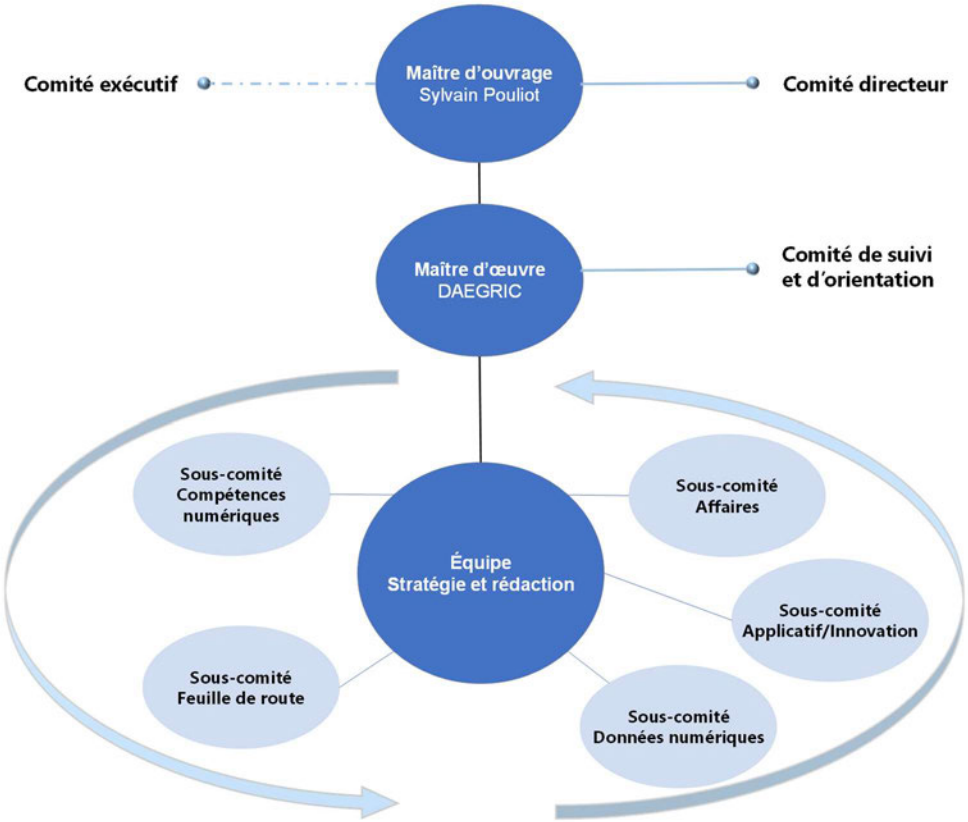
- « Notre expérience » au cœur de la démarche. Notre expérience est une initiative ministérielle qui intègre l'expérience client et l'expérience employé.
- Implication soutenue des secteurs d'affaires : le plan de transformation numérique n'est pas un plan en ressources informationnelles!
- Un seul plan intégré : le plan de transformation numérique du Ministère ne peut pas être l'assemblage de huit plans de transformation numérique sectoriels.
- Adoption d'une pensée « générique » orientée vers l'identification des besoins communs sans écarter pour autant les démarches sectorielles en cours.
- Élaboration d'une vision d'affaires à long terme évolutive (12 ans) afin d'identifier les travaux à réaliser en priorité au cours des quatre prochaines années.

La réalisation de la première version du plan de transformation numérique a par ailleurs été confiée à la Direction générale de l'architecture d'entreprise, de la gouvernance en ressources informationnelles et de la cybersécurité (DGAEGRIC). Une équipe noyau composée de quatre personnes a été mandatée pour coordonner les travaux dans une démarche de co-construction avec les secteurs d'affaires et les partenaires internes de la

9. Cette rencontre a eu lieu avant que le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale ne soit scindé en deux à l'automne 2022.

DGPRITN. La structure suivante fournit un aperçu du modèle de collaboration mis de l'avant.

Structure de gouvernance du plan de transformation numérique



Dans cette structure de collaboration :

- le Comité exécutif voit à l'arrimage du plan de transformation numérique avec les orientations stratégiques des Ministères. Il approuve également le plan de transformation numérique;
- le maître d'ouvrage et son Comité directeur assurent une gouvernance forte dans un esprit de concertation de tous les secteurs d'affaires;
- le maître d'œuvre et son Comité de suivi et d'orientation supervisent la bonne conduite du mandat dans le respect des résultats attendus et de l'échéancier;
- l'élaboration du contenu du plan de transformation numérique ainsi que sa rédaction repose sur l'Équipe Stratégie et rédaction. Cette équipe de quatre personnes s'appuie sur la collaboration des parties prenantes issues de cinq sous-comités dont l'objectif consiste à contribuer au contenu des diverses sections du plan de transformation numérique.

Annexe 2 : Description des initiatives de la feuille de route

Les tableaux suivants fournissent une brève description des initiatives et des chantiers de transformation numérique, ainsi que des potentiels de mutualisation en ressources informationnelles présentés à la feuille de route.

Initiatives de transformation numérique inscrites au portefeuille ministériel de projets

Les initiatives suivantes ont été présélectionnées sur la base du premier principe directeur (Principe nº 1 : Les initiatives transforment les affaires par le numérique).

Zone citoyenne	En cocréation avec le ministère de la Cybersécurité et du Numérique, mise en place d'un espace sécurisé où les citoyennes et les citoyens peuvent accéder à des services en ligne offerts par des organismes publics et effectuer des demandes et d'autres démarches pour s'acquitter de leurs obligations. L'accent est notamment mis sur les cas où de multiples démarches auprès de différents organismes publics doivent être coordonnées dans le contexte du même événement de vie. Ils peuvent aussi faire le suivi de ces demandes et démarches de façon sécuritaire, à un seul endroit.
Zone entreprise	Bonification de l'espace sécurisé où les entreprises peuvent accéder à des services en ligne offerts par des organismes publics et effectuer des demandes et d'autres démarches pour s'acquitter de leurs obligations. Elles peuvent aussi faire le suivi de ces demandes et démarches de façon sécuritaire, à un seul endroit.
Gestion partagée de la prestation de services (GPPS)	Mise en place d'une solution d'affaires permettant le décloisonnement des activités dans les bureaux de Services Québec et proposant des solutions de numérisation et de gestion électronique de documents à implanter au Ministère.
Prise de rendez-vous en ligne pour les individus et les entreprises	Mise en place d'un service en ligne permettant à la clientèle des services d'emploi, individus et entreprises, de planifier une rencontre téléphonique, en visioconférence Teams ou en présentiel avec une intervenante ou un intervenant d'un bureau de Services Québec.
Dossier ministériel des entreprises clientes ou partenaires (DMECP)	Mise en place d'une solution d'affaires soutenant la prestation de services des mesures, programmes et services destinés aux entreprises clientes ou partenaires en relation d'affaires avec le Ministère.

Gestion en ligne de la qualification – Volet citoyen	Mise en place d'une solution d'affaires soutenant la prestation de services offerte à la clientèle et aux partenaires des programmes d'apprentissage.
Programme ANCRÉ	Mise en place d'une solution d'affaires visant à moderniser les pratiques d'affaires des registres de l'État. Repose sur la mise en place d'assises numériques permettant de soutenir de façon unifiée et efficiente l'ensemble des registres de l'État, puis le transfert graduel desdits registres vers ces assises, notamment les registres de l'état civil.
Développements technologiques afin de soutenir les services de bibliothèques	Mise en place d'une solution d'affaires visant à répondre aux besoins des organismes publics clients actuels et de leur personnel en matière de référence et de recherche documentaire.

Chantiers de transformation numérique

Note : Chacun des chantiers de la feuille de route débutera par une phase d'analyse qui aura pour objectif de préciser les besoins déterminés dans la portée et d'élaborer un plan de mise en œuvre, incluant des initiatives potentielles. La feuille de route sera mise à jour annuellement pour refléter le détail et l'évolution de ce plan.

Centre gouvernemental de relation avec la clientèle (CGRC)	Mise en œuvre progressive d'un centre gouvernemental de relations avec la clientèle moderne, favorisant une expérience client optimale dans le cadre de la transformation numérique, et dont la complémentarité des différents modes de prestation offerts permet une adaptation à l'évolution des besoins des diverses clientèles.
Automatisation des mesures et services du secteur Emploi (individus et entreprises)	Une phase d'analyse permettra de préciser les besoins déjà recensés par le secteur Emploi en matière de transformation numérique (services en ligne, assistants, coachs virtuels, gestion des ententes et des parcours, incluant les aspects liés au suivi, au paiement, à l'évaluation, etc.) au-delà des initiatives en cours et d'élaborer un plan de mise en œuvre.

Automatisation des programmes et services du secteur Assistance sociale	Une phase d'analyse permettra de préciser les besoins du secteur Assistance sociale en matière de transformation numérique et d'élaborer un plan de mise en œuvre. Il est à noter que ce chantier s'inscrit dans un contexte particulier de désuétude des actifs informationnels du secteur (plateforme centrale) et de changement législatif en cours, qui viendront fortement influencer les orientations.
Modernisation des programmes d'Assistance sociale	Modernisation des programmes d'assistance sociale et des systèmes d'information qui les soutiennent.
Transformation numérique des services du ministère du Travail	Les services à rendre accessibles à la clientèle en mode numérique ont été recensés et priorisés pour le ministère du Travail. Ceux-ci seront détaillés dans le plan de mise en œuvre du chantier.
Transformation numérique du secteur Recouvrement, recours et qualité des services	Au-delà des initiatives de modernisation en cours (outil de suivi centralisé pour l'administration des recours), une phase d'analyse permettra de préciser les besoins déterminés par le secteur Recouvrement, recours et qualité des services en matière de transformation numérique (services en ligne, processus optimisés pour et par le numérique, intelligence d'affaires) et d'élaborer un plan de mise en œuvre.
Transformation des approches, pratiques et outils liés à la livraison de solutions d'affaires	Ce chantier vise à augmenter la capacité et la vélocité de livraison de solutions d'affaires qui, à l'heure actuelle, représentent un enjeu pour l'atteinte des ambitions des Ministères en matière de transformation numérique. Il s'agit de mettre à jour les processus, les livrables, les outils et les pratiques, d'une part pour gagner en agilité tout en restant en maîtrise des risques, et d'autre part, pour les adapter dans le but de tirer le meilleur parti des nouvelles réalités de l'infonuagique, des plateformes de développement modernes, de la mutualisation, etc.
Vision cible intégrée de la relation avec la clientèle	Les ambitions des secteurs d'affaires des Ministères sont en grande partie axées sur des aspects liés à la communication avec la clientèle et un « portrait client 360° », auxquels il faut ajouter des enjeux associés à l'intégration des services au niveau gouvernemental et à l'omnicanal. Ce chantier vise à élaborer une vision cible unifiée de la relation avec la clientèle dans le cadre d'une démarche concertée, afin notamment de maximiser la synergie, l'intégration et le potentiel de mutualisation entre différentes initiatives qui y concourent : non seulement la Zone citoyenne, la Zone entreprise, l'Espace client, le Centre gouvernemental de relation avec la clientèle, le

	Dossier ministériel des entreprises clientes ou partenaires, mais aussi tous les aspects liés aux services à la clientèle des autres initiatives.
Portrait client 360°	Ce chantier s'inscrit dans la suite du chantier précédent. Il positionne une éventuelle initiative de livraison d'un « portrait client 360° » si les besoins d'affaires recensés par la *Vision cible intégrée de la relation avec la clientèle* vont au-delà de la portée actuelle des projets en cours.
Démarche ministérielle visant à instaurer une culture numérique au sein de l'organisation	Ce chantier vise à rehausser le niveau de maturité des Ministères en matière de transformation numérique à travers des initiatives organisationnelles telles que A) la mise en place d'une gouvernance adaptée aux ambitions de la transformation numérique; B) la montée en compétences des ressources; C) l'optimisation du processus d'approvisionnement et de gestion du portefeuille ministériel de projets; D) la mise en place d'un Centre d'expertise en valorisation des données numériques; E) le développement de la vision stratégique et des feuilles de route de transformation numérique dans les secteurs.
Gestion intégrée des documents et environnement de travail numérique	Dans le prolongement du projet Amélioration du milieu de travail (AMT), ce chantier vise à mettre en place des outils modernes de gestion intégrée des documents et de partage des connaissances, intégrés à l'environnement bureautique, de communication et de collaboration. Une phase d'analyse permettra d'élaborer un plan de mise en œuvre.
Environnement permettant de soutenir les besoins en intelligence d'affaires et en intelligence artificielle	Ce chantier vise à doter les Ministères d'un environnement informatique adapté à leurs besoins en matière d'intelligence d'affaires. Cet environnement vise également à faciliter le partage de données ouvertes et à constituer des ensembles de données exploitables. De plus, il sera mis en place un environnement propice à l'expérimentation en intelligence artificielle afin d'explorer diverses solutions. Une phase d'analyse sera menée pour élaborer un plan de mise en œuvre.
Élévation de la maturité en IA	Notre chantier constitue plusieurs initiatives d'exploration en IA visant à améliorer nos processus et nos services. Nos experts collaborent pour développer de futures applications en IA et des solutions innovantes ou l'éthique et la transparence sont au cœur de nos préoccupations.

Potentiels de mutualisation en ressources informationnelles	
Contacts et interactions client	Cette catégorie couvre les composants de solutions d'affaires mutualisables permettant de soutenir la communication et l'échange d'information avec les différentes clientèles, à travers tous les processus de prestations de services, de la demande initiale aux résultats. Ces composants couvrent l'ensemble des activités réalisables en ligne ainsi que les canaux plus traditionnels : Web, clavardage, courriel (régulier et sécurisé), messages texte, présentiel, téléphone, vidéoconférence, courrier, télécopie, échange de documents et de fichiers, etc. Ils incluent également les paiements émis et reçus, ainsi que l'identité numérique et l'authentification.
Dossier client	Cette catégorie couvre les composants de solutions d'affaires mutualisables permettant de présenter une vue personnalisée et contextualisée de la situation d'une cliente ou d'un client au regard d'un secteur d'affaires (ou de plusieurs) : information client, délégation, accès aux services disponibles en fonction du contexte, suivi des demandes, échéances, etc. Ces composants peuvent être destinés aux besoins internes (agents) ou à l'usage direct de la cliente ou du client (services en ligne).
Automatisation des processus	Cette catégorie couvre les composants de solutions d'affaires mutualisables permettant de soutenir tous les aspects liés à la gestion du flux de traitement de l'information et à l'automatisation de certaines étapes : gestion du flux de travail (*workflow*), gestion des processus d'affaires (*BPM*), orchestration, gestion d'événements, robotisation des processus, assistants, règles d'affaires, intelligence artificielle, etc.
Documents numériques	Cette catégorie couvre les composants de solutions d'affaires mutualisables permettant de soutenir tous les aspects liés à la gestion numérique des documents : numérisation, téléchargement, réception, traitement, création, enregistrement, indexation, recherche, extraction, archivage, destruction, etc. Ces composants ne se limitent pas aux seuls documents numériques en tant que tels (« fichiers »); ils couvrent aussi les données échangées, saisies à travers des formulaires ou des interfaces utilisateur, etc. Ils permettent également la gestion de documents papier lorsque ceux-ci ne sont pas transférés sous forme numérique.
Échanges et intégration	Cette catégorie couvre les composants de solutions d'affaires mutualisables permettant d'échanger de l'information avec des

	partenaires ou entre différents secteurs et systèmes à l'interne. Ils couvrent différentes modalités d'interaction (échange de fichiers, messages, événements, appels de services applicatifs, etc.).
Environnement de travail numérique	Cette catégorie couvre les composants de solutions d'affaires mutualisables rendant des ressources numériques accessibles aux employés et aux employées : accès aux applications, outils bureautiques, outils de communication (courriel, clavardage, vidéoconférence), gestion des documents administratifs, partage de connaissances, etc. Il est à noter que cette catégorie ne couvre pas les capacités spécifiques aux applications, mais s'applique aux capacités génériques de l'environnement de travail numérique des employés et employées.
Intelligence d'affaires	Cette catégorie couvre les composants de solutions d'affaires mutualisables permettant l'exploitation des informations gérées par les différents secteurs et systèmes à des fins d'intelligence d'affaires. Il s'agit notamment des composants permettant d'extraire ces informations à la source, de les transformer et de les entreposer de façon à permettre leur analyse, ainsi que d'en produire des rapports, des tableaux de bord et des indicateurs.
Accélérateurs RI	Cette catégorie couvre les composants mutualisables permettant de créer, de faire évoluer, de maintenir et d'opérer des solutions d'affaires.

Annexe 3 : Fiche candidat en vue de l'intégration du programme au 3PGTN

Fiche d'information du projet/programme candidat au 3 PGTN	
Information générale	
Titre du projet/programme : Assise numérique commune des registres de l'état	**Code SIGRI :** par phase du programme
Dans le cas d'un programme, quels sont les projets reliés : • Assise numérique commune des registres de l'État – volet infrastructures et produit minimum viable • Assise numérique communes des registres de l'État – volet Registre sur la connaissance des origines en matière de procréation impliquant la contribution d'un tiers • Services informatisés des registres de l'État civil	**Code SIGRI des projets reliés :** 210112 230179200148
Portefeuille/Organisme responsable : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	
État de la demande d'analyse par rapport à l'année précédente **(déjà proposé, nouveauté ou non-considéré) :** Déjà proposé	**Déjà intégré au présent portefeuille (oui ou non) :** Oui
Pourquoi votre projet devrait être au 3PGTN (déjà proposé, nouveauté) ou non-considéré cette année (réponse courte) : Le projet vise à doter le Ministère d'une solution de gestion de registres qui permettra de répondre à ses objectifs de regroupement prévus au plan stratégique ministériel, de faire face aux demandes constantes de création de registres, d'optimiser les systèmes supportant les registres sous sa responsabilité et d'entreprendre une réelle transformation numérique en tirant pleinement profit de la transformation numérique gouvernementale et en contribuant à cette dernière.	

Informations du projet/programme		
Projet ciblé (oui ou non) : Oui	**Projet prioritaire** (oui ou non) : Oui	
Phase : Assise numérique commune des registres de l'État – volet infrastructures et produit minimum viable.	**Statut :** Exécution	**Durée estimée de la phase :** 52 mois
Date de fin estimée de la phase : Décembre 2025	**Fin estimée du projet/programme :** Décembre 2025	
Informations supplémentaires ou commentaires : Intégration du premier registre dans le cadre du Programme Assise numérique commune des registres de l'État.		

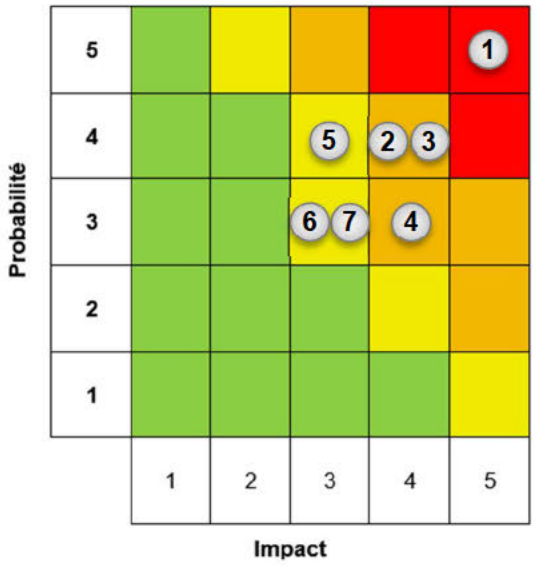
Informations du projet/programme		
Projet ciblé (oui ou non) : **Oui**	Projet prioritaire (oui ou non) : **Oui**	
Phase : **Assise numérique commune des registres de l'État – volet Registre sur la connaissance des origines en matière de procréation impliquant la contribution d'un tiers**	Statut : **Exécution**	Durée estimée de la phase : **18 mois**
Date de fin estimée de la phase : **Janvier 2026**	Fin estimée du projet/programme : **Janvier 2026**	
Informations supplémentaires ou commentaires : **Intégration du premier registre dans le cadre du Programme Assise numérique commune des registres de l'État.**		

Informations du projet/programme		
Projet ciblé (oui ou non) : **Oui**	Projet prioritaire (oui ou non) : **Oui**	
Phase : **Assise numérique commune des registres de l'État - Services informatisés des registres de l'État civil**	Statut : **Planification**	Durée estimée de la phase : **21 mois**
Date de fin estimée de la phase : **Aout 2025**	Fin estimée du projet/programme : **Mai 2027**	
Informations supplémentaires ou commentaires : **Le projet vise à moderniser les pratiques d'affaires des registres de l'état civil, élaborer les processus cibles et examiner le scénario d'un arrimage à la solution de gestion des registres.**		

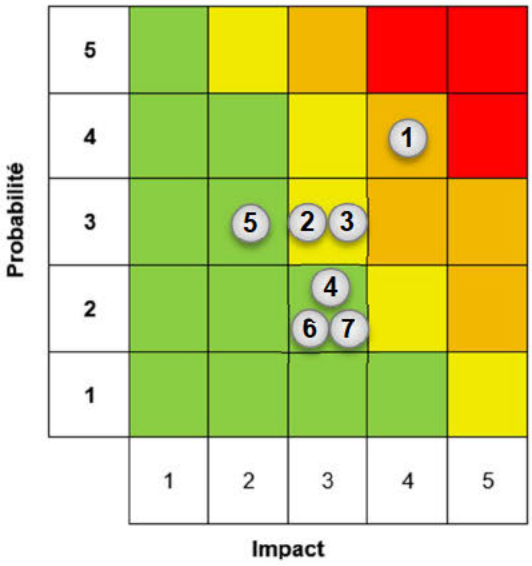
Annexe 4 : Complément concernant la gestion des risques

L'analyse des risques associés au plan de transformation numérique repose sur la méthodologie utilisée par le Ministère. À cet effet, la matrice de criticité suivante permet de visualiser en un coup d'œil l'évaluation réalisée pour chaque risque, avant et après mesures d'atténuation. À l'exception du premier risque, on observe que le niveau de gravité des risques avant mesures d'atténuation est significatif ou modéré. D'une manière générale, les mesures d'atténuation réduisent sensiblement la probabilité que les risques se matérialisent tout en contribuant à réduire le niveau d'impact potentiel.

Matrice de criticité du risque *avant* mesures d'atténuation



Matrice de criticité du risque *après* mesures d'atténuation



Niveaux de gravité du risque *Élevé* *Significatif* *Modéré* *Acceptable*

Principaux risques associés au plan de transformation numérique

1	Adéquation de la charge-capacité	5	Difficulté d'absorption des changements induits par le plan
2	Disponibilité des fondations numériques gouvernementales	6	Disponibilité des organismes partenaires
3	Apparition de nouveaux besoins prioritaires	7	Disponibilité des ressources financières

4	Capacité réelle de mutualiser les besoins et les solutions

Niveaux de probabilité

	Niveau	Description	Quantitatif
5	***Très élevé***	Il faut s'attendre à ce que le risque se matérialise.	Plus de 80 %
4	***Élevé***	Il y a de bonnes chances que le risque se matérialise.	50 % à 79 %
3	***Moyen***	La matérialisation du risque décevrait, mais ne surprendrait pas.	20 % à 49 %
2	***Faible***	Plutôt improbable, mais tout de même possible.	5 % à 19 %
1	***Très faible***	Très improbable, nous serions très surpris que cela se produise.	Moins de 5 %

Niveaux d'impact [10]

	Niveau	Description
5	***Très élevé***	Certaines initiatives ou certains chantiers transformationnels peuvent être repoussés de façon indéterminée ou être complètement abandonnés. Certains problèmes majeurs pourraient également être médiatisés. Les ambitions et les bénéfices attendus ne pourront pas se concrétiser.
4	***Élevé***	La plupart des initiatives ou des chantiers transformationnels ne peuvent se réaliser comme prévu. Les bénéfices attendus du plan se concrétiseront beaucoup plus tard que prévu.
3	***Moyen***	Certaines initiatives ou certains chantiers transformationnels ne peuvent se réaliser comme prévu. En général, les ambitions et les bénéfices attendus ne sont toutefois pas compromis.
2	***Faible***	Les répercussions demeurent dans les limites généralement tolérées en projet sans compromettre les ambitions et les bénéfices attendus.
1	***Très faible***	La réalisation des actions prévues au plan se déroule comme prévu.

10. La grille d'influence été adaptée pour tenir compte du contexte général du plan de transformation numérique. La grille ministérielle utilisée pour l'analyse des initiatives est plus extensive. Elle permet d'évaluer les retombées pour les quatre dimensions associées à la gestion de projets : qualité, coûts, échéancier, bénéfices.

PARTIE 2

PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE 2023-2027 DE LA RÉGIE DU BÂTIMENT DU QUÉBEC

Insertion du plan de transformation numérique de la RBQ à venir

PARTIE 3

PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE 2023-2027 DU TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU TRAVAIL

Insertion du plan de transformation numérique du TAT à venir.

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 4 JUIN 2025

TITRE : Bilan des comités pour la simplification des services

---

DOCUMENT D'INFORMATION

1. OBJECTIF

L'objectif du mémoire est de présenter aux membres du Comité exécutif le bilan des deux premières années d'existence de la structure de gouvernance interministérielle pour la simplification des démarches administratives.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, par le biais de Services Québec, a pour responsabilité de coordonner les actions de l'État en matière de services aux citoyens et aux entreprises ainsi que d'encourager la concertation et le partenariat dans la prestation des services. Il a également pour mission d'offrir un accès simplifié aux services gouvernementaux.

À cet égard, M^{me} Kateri Champagne Jourdain, la ministre de l'Emploi, a mandaté la sous-ministre du Ministère pour qu'elle lance, à l'échelle gouvernementale, une démarche de simplification des services publics.

Une structure de gouvernance collaborative regroupant 17 ministères et organismes (MO) a donc été mise en place à l'automne 2023. Elle a été utile dans l'avancement des dossiers interministériels de simplification. Étant donné qu'elle relève de la ministre de l'Emploi, il est pertinent d'en faire le bilan auprès des membres du Comité exécutif.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

La structure de gouvernance collaborative pour la simplification des services vise à favoriser la complémentarité des démarches et à s'assurer d'une cohérence entre les priorités d'action et les divers projets en place et à venir.

Elle est composée :

- d'un comité de sous-ministres et de premiers dirigeants, présidé par la sous-ministre du Ministère;
- d'un comité de sous-ministres adjoints et de vice-présidents, présidé par la sous-ministre adjointe du Secteur des partenariats de Services Québec et ressources informationnelles;
- de comités directeurs de projets (Aînés, Décès, Parents, Voix du citoyen).

4. IMPACTS

Le bilan reflète les forces de la gouvernance collaborative :

- regrouper dans une même structure de gouvernance les projets et les initiatives interministérielles de simplification;
- obtenir une vue d'ensemble de la perspective citoyenne face aux services publics;
- favoriser la mutualisation des ressources entre les MO;
- optimiser les efforts gouvernementaux pour la simplification des services;
- s'assurer d'une cohérence entre les priorités d'actions et les divers projets en place et à venir.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S.o.

6. CONSULTATION

S.o.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Pour l'année 2024-2025, les mandats suivants ont été priorisés :

- Réaliser les travaux d'analyse pour la simplification de l'événement de vie « Être parent d'un enfant 0-5 ans ».
- Réaliser les travaux de la mesure 6 de l'axe 2 du Plan d'action gouvernemental « La fierté de vieillir » 2024-2029.
- Poursuivre la mise en commun des données des MO de la Voix du citoyen.

Source : Secteur des partenariats de Services Québec et des ressources informationnelles

Date : 29 mai 2025

Original signé

Caroline Drouin
Sous-ministre adjointe

Bilan des comités pour la simplification des services

Secteur des partenariats de Services Québec et ressources informationnelles

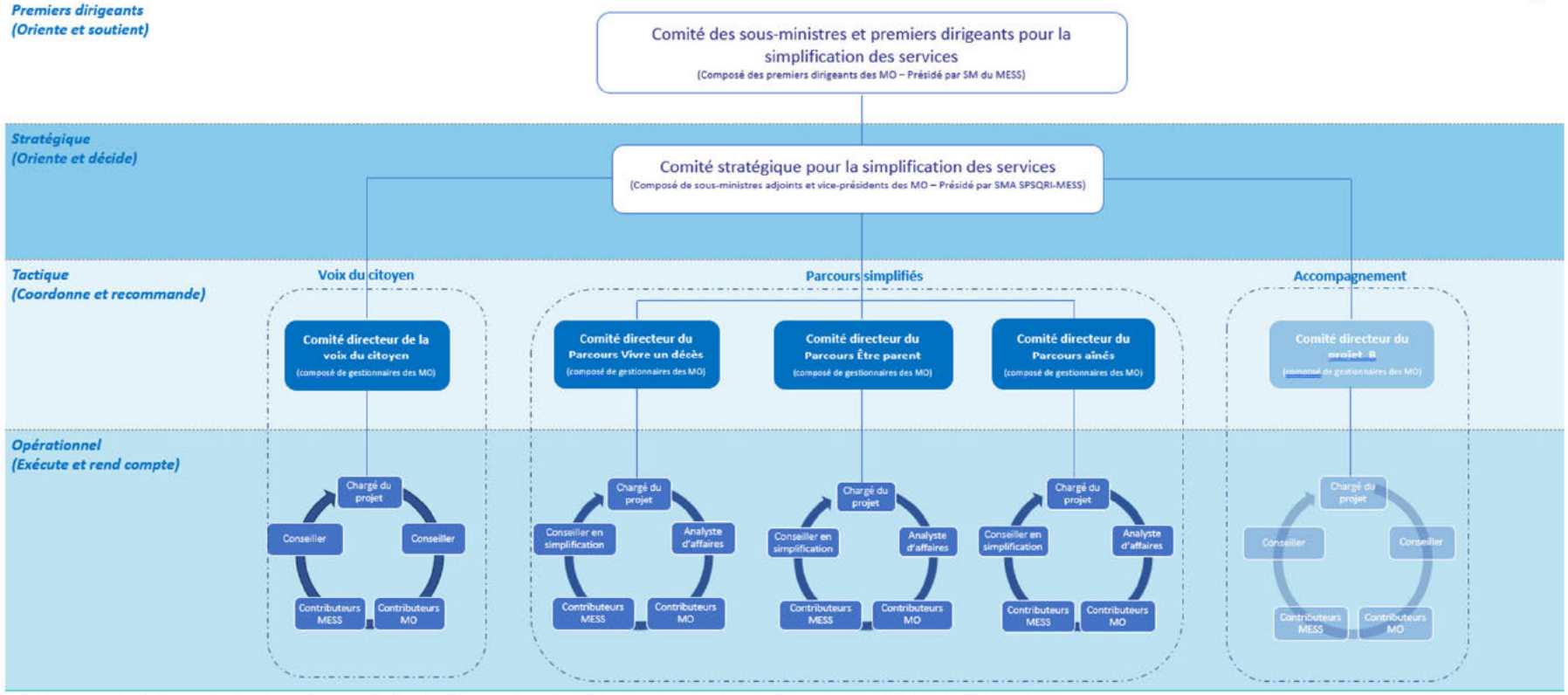
4 juin 2025

Emploi et Solidarité sociale
Québec

Mise en contexte

- Mandat confié par la ministre de l'Emploi à la sous-ministre :
  - lancer à l'échelle gouvernementale une démarche de simplification des services publics.
- Nombreux ministères et organismes œuvrant sur des projets pour :
  - faciliter l'accès aux services publics;
  - simplifier et réduire les démarches administratives;
  - accompagner les citoyens et les entreprises afin qu'ils bénéficient des services auxquels ils ont droit et selon le mode de communication de leur choix.

Structure de la gouvernance collaborative



* Conseiller : peut varier selon la nature du projet et les compétences requises (analyste d'affaires, architecte d'entreprise, conseiller en partenariat, conseiller en orientations, etc.). À déterminer à chaque projet.

Emploi et Solidarité sociale Québec

Comité des sous-ministres et des premiers dirigeants pour la simplification des services

- Présidé par la sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale.
- 16 ministères et organismes (MO) permanents.
- Mandats :
  - Établir des orientations communes pour concrétiser et promouvoir la vision gouvernementale de la prestation de services aux citoyens et aux entreprises.
  - Proposer à la ministre de l'Emploi des recommandations concernant des travaux à portée gouvernementale relatifs à la simplification des services pour les citoyens et les entreprises.
  - Favoriser l'harmonisation et la complémentarité des projets de simplification menés dans l'administration publique.

Emploi et Solidarité sociale Québec

Comité stratégique pour la simplification des services

- Présidé par la sous-ministre adjointe du Secteur des partenariats de Services Québec et ressources informationnelles.
- 17 MO permanents.
- Mandats :
  - Convenir de la contribution des MO aux travaux à portée gouvernementale relatifs à la simplification des services pour les citoyens et les entreprises et proposer des recommandations en cette matière.
  - Collaborer à la concrétisation et la promotion de la vision gouvernementale de la prestation de services aux citoyens et aux entreprises.

Bilan des réalisations : octobre 2023 à avril 2025

- 11 rencontres ordinaires et une rencontre spéciale tenues par le Comité stratégique :
  - Mise en place d'une Charte de fonctionnement
- Deux rencontres tenues par le Comité des sous-ministres et des premiers dirigeants
- Trois mandats de comités directeurs approuvés :
  - Être Parent d'un enfant 0-5 ans
  - Mesure de simplification Aînés
  - Voix du citoyen

Bilan des réalisations : octobre 2023 à avril 2025 (suite)

- Une concertation interministérielle de qualité, où l'information circule jusqu'aux équipes, permettant ainsi une communication et une mobilisation des ressources œuvrant en simplification.

Bilan des réalisations : octobre 2023 à avril 2025 (suite)

- Comité des SM : approbation de la recommandation de mettre en œuvre l'approche de simplification des services par événement de vie pour les services offerts aux parents d'enfants de 0-5 ans pour les six sous-événements de vie :
    - Pour ce faire, procéder à un examen des pistes de simplification identifiées sous l'angle des bénéfices anticipés pour les citoyens et le gouvernement, en vue de l'élaboration d'un plan d'action gouvernemental pluriannuel.
- Lancement d'un nouveau parcours :
    - Aînés (Plan d'action gouvernemental 2024-2029 - La fierté de vieillir).
- Gouvernance du Chantier Efficacité de l'État « Excellence des services aux citoyens et aux clientèles ».

Emploi et Solidarité sociale Québec

Prochains livrables

- Réaliser les travaux menant à la rédaction d'un plan d'action pour l'événement de vie « Être parent d'un enfant 0-5 ans ».
- Dépôt du bilan de la troisième année du Plan d'action gouvernemental de simplification des démarches administratives à la suite d'un décès 2022-2027.
- Réaliser les travaux de la mesure 6 de l'axe 2 du Plan d'action gouvernemental 2024-2029 - La fierté de vieillir.
- Poursuivre la mise en commun des données des MO de la Voix du citoyen.

Forces de la gouvernance collaborative

- Regrouper dans une même structure de gouvernance les projets et les initiatives interministérielles de simplification.
- Obtenir une vue d'ensemble de la perspective citoyenne face aux services publics.
- Favoriser la mutualisation des ressources entre les MO.
- Optimiser les efforts gouvernementaux pour la simplification des services.
- S'assurer d'une cohérence entre les priorités d'actions et les divers projets en place et à venir.

« 14. Points 1.2, 1.3, 3.3 et 3.4 du 2 juillet 2025 »

Articles appliqués : art. 13, 14, 29, 37

Deux documents visés par ce point sont accessibles dans sur Internet :

1. https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/emploi-solidarite-sociale/publications/bilan-plan-action-personnes-handicapees

2. https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/emploi-solidarite-sociale/publications/plan-action-personnes-handicapees

Version du 4 juin 2025

Comité exécutif

Registre des décisions

Séance	Sujet	Responsable	Décision / Suivi attendu	Échéance	Commentaires
4 juin 2025	Planification ministérielle en recherche	Catherine Grétas	[redacted]		
4 juin 2025	Risques ministériels : contexte, registre et plan d'action 2025-2026	Catherine Grétas			
4 juin 2025	Plan de transformation numérique (PTN) 2023-2027	Caroline Drouin			

Version du 4 juin 2025

Comité exécutif

Registre des suivis

Séance	Sujet	Suivi attendu	Responsable	Échéance	Commentaires	Réalisé
6 novembre 2024	Projet pilote de demi-journée sans réunion planifiée	[redacted]	Nathalie St-Roch	Automne 2025		
21 mai 2025	Prix Misons sur l'excellence – édition 2026		Nathalie St-Roch	Automne 2025		
4 juin 2025	Risques ministériels : contexte, registre et plan d'action 2025-2026		Catherine Grétas	Juillet 2025	L'annexe 3 a été modifiée et est jointe aux documents du CE du 2 juillet 2025.	

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 2 JUILLET 2025

TITRE : Adoption du Bilan 2024-2025 et du Plan d'action à l'égard des personnes handicapées 2025-2026 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

---

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

Le présent mémoire a pour objectif de faire approuver, en vue de leur publication, le Bilan 2024-2025 du Plan d'action à l'égard des personnes handicapées (PAPH) et le PAPH 2025-2026, du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS).

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

En vertu de la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale, chaque ministère et organisme public qui emploie au moins 50 personnes doit produire et rendre public un plan d'action annuel identifiant les obstacles à l'intégration des personnes handicapées et les mesures prises pour réduire ces obstacles. Un bilan des mesures prises au cours de l'année précédente doit également être produit.

Bilan 2024-2025

Le Bilan 2024-2025 est constitué de trois sections: « Mesures ministérielles au 31 mars 2025 », « Mise en œuvre de la politique gouvernementale *L'accès aux documents et aux services offerts au public pour les personnes handicapées* » et « Suivi 2024 de la mise en œuvre de la politique gouvernementale À part entière »[1]. Le bilan comporte également deux sections visant à mettre en lumière diverses réalisations du MESS à l'égard des personnes handicapées, soit « Faits saillants en 2024-2025 » et « Autres actions en 2024-2025 ».

Parmi les 24 mesures ministérielles présentes au PAPH 2024-2025, les résultats ont été atteints pour 22 d'entre elles. Les deux autres mesures (13 et 14) ont partiellement été réalisées et sont reconduites en 2025-2026 afin de compléter l'ensemble des actions prévues.

Concernant les plaintes reçues et traitées relativement à l'accès aux documents et aux services offerts au public pour les personnes handicapées, elles sont au nombre de deux, soit une de moins qu'en 2023-2024.

PAPH 2025-2026

Le PAPH 2025-2026 compte 25 mesures, présentées conformément aux éléments que doit comporter un plan d'action à l'égard des personnes handicapées (voir annexe). Ces éléments doivent prendre en compte les caractéristiques et les besoins de ces personnes et être destinés à prévenir et à réduire les obstacles à l'intégration, de façon à favoriser leur participation sociale.

Le PAPH 2025-2026 comprend également des mesures en lien avec les secteurs d'activité de l'emploi et de la solidarité sociale. De plus, le MESS s'assure d'y inscrire des mesures structurantes qui s'inscrivent en continuité. Celles-ci sont notamment de l'ordre de la promotion et de la sensibilisation, de l'accessibilité aux services offerts et de la gestion immobilière. Par ailleurs, huit mesures du PAPH 2024-2025 sont reconduites, dont six d'entre elles ayant donné de résultats positifs. Enfin, sept nouvelles mesures sont mises en œuvre en 2025-2026 permettant de refléter le caractère évolutif des actions du MESS à l'égard des personnes handicapées.

À cet effet, notons que le MESS a donné suite à une proposition de l'Office des personnes handicapées du Québec concernant l'accessibilité des textes sur le site LégisQuébec, de l'Éditeur officiel du Québec. Une mesure[2] a donc été prévue au PAPH afin d'améliorer l'accessibilité des textes sur ce site.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

Il est recommandé d'approuver les documents « Bilan 2024-2025 du PAPH » et « PAPH 2025-2026 » du MESS et d'autoriser leur publication.

---

[1] La reddition de comptes relative à ces deux politiques est demandée par l'Office des personnes handicapées du Québec dans le cadre du bilan d'un PAPH.

[2] Mesure 3, sous la responsabilité de la Direction des publications du Québec, Direction générale des partenariats de Services Québec et de l'édition officielle (DGPSQEO).

4. IMPACTS

Sans objet.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

Sans objet.

6. CONSULTATION

La production du Bilan 2024-2025 et du PAPH 2025-2026 a été coordonnée par la Direction des politiques d'assistance sociale. Sa réalisation a nécessité la collaboration de différentes unités administratives du MESS (annexe). Le document a par la suite été validé par tous les secteurs.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

La Direction générale des communications (DGC) assurera la révision linguistique, l'édition et la diffusion des documents sur Québec.ca après leur approbation par le Comité exécutif. Aux fins d'une telle publication, les documents présentés au Comité exécutif comportent d'ailleurs certaines caractéristiques afin d'en optimiser l'accessibilité pour des personnes ayant des incapacités ou utilisant une technologie d'aide à la lecture.

8. RECOMMANDATIONS

Il est recommandé que :

- les documents « Bilan 2024-2025 du Plan d'action à l'égard des personnes handicapées » et « Plan d'action à l'égard des personnes handicapées 2025-2026 » soient approuvés par le Comité exécutif du Ministère;
- la DGC en assure la publication sur le site Québec.ca dans les meilleurs délais.

Source **:** Secteur de la solidarité sociale et de l'assurance parentale

Date **:** 2025-06-20

Original signé

Guylaine Marcoux
Sous-ministre adjointe à la solidarité sociale et à l'assurance parentale

ANNEXE

COMPLÉMENT D'INFORMATIONS

Adoption du Bilan 2024-2025 et du Plan d'action à l'égard des personnes handicapées 2025-2026
du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Exigences gouvernementales

En 2021, un décret adopté par le gouvernement du Québec est venu préciser les catégories de mesures que doit comporter un PAPH, soit des mesures :

- de promotion et de sensibilisation;
- d'accessibilité à l'information et aux documents;
- d'accessibilité aux services offerts;
- d'accessibilité aux immeubles, aux lieux, aux installations;
- d'adaptation aux situations particulières : situations d'urgence, de santé publique, de sécurité civile;
- d'approvisionnement en biens et en services accessibles;
- d'accessibilité au travail en lien avec l'embauche, les conditions de travail et le maintien en emploi;
- d'adaptation dans le cadre d'activité susceptible d'avoir une incidence sur des personnes handicapées.

Unités administratives collaboratrices :

- Direction générale des communications (DGC);
- Direction générale des ressources humaines (DGRH);
- Direction générale des ressources technologiques, documentaires et immobilières (DGRTDI);
- Direction de la gestion immobilière (DGI);
- Direction générale du recouvrement, des recours et de la qualité des services (DGRRQS);
- Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle (DAQSC);
- Direction générale des mesures et services d'emploi (DGMSE);
- Direction des mesures et services aux individus (DMSI);
- Direction des ressources externes, du placement et des mandats spéciaux (DREPMS);
- Direction des mesures et services aux entreprises (DMSE);
- Direction générale des politiques d'emploi, de la planification et du marché du travail (DGPEPMT);
- Direction des politiques d'emploi et des stratégies (DPES);
- Direction générale des stratégies de développement de la main-d'œuvre (DGSDMO);
- Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS);
- Direction générale de l'assistance sociale (DGAS);
- Direction des normes, des partenariats et des projets de l'assistance sociale (DNPPAS);
- Direction des politiques de lutte contre la pauvreté et de l'action communautaire (DPLPAC);
- Direction générale principale de l'évolution des lignes d'affaires et de la conformité (DGPELAC);
- Direction générale de l'évolution des lignes d'affaires – Assistance sociale et services gouvernementaux généraux (DGELA-ASSGG);
- Direction de l'évolution et de l'implantation – Assistance sociale et services gouvernementaux généraux (DEI-ASSGG);
- Direction de l'évolution et de l'implantation – Emploi (DEI-E);
- Direction générale principale des services territoriaux de l'Est (DGPSTE);
- Direction générale principale des services territoriaux de l'Ouest (DGPSTO);
- Direction générale principale du Centre gouvernemental de relations avec la clientèle de Services Québec (DGPCGRCSQ);
- Direction générale de la gouvernance et de la simplification des services publics (DGGSSP);
- Direction générale des partenariats de Services Québec et de l'édition officielle (DGPSQEO);
- Direction des publications du Québec (DPQ), Directeur de l'état civil (DEC).

RAPPORT TRIMESTRIEL

Information de gestion sur les plaintes

Janvier à mars 2025





Secteur des services à la gestion
Direction générale du recouvrement, des recours et de la qualité des services
Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle

Présenté au Comité exécutif du 2 juillet 2025

Les données mensuelles sur les plaintes relatives aux divers programmes et services du Ministère peuvent être consultées dans l'outil *Statistiques et information de gestion* accessible sur l'intranet ministériel (voir MES OUTILS DE TRAVAIL), à la section *Suivis spécifiques*, volet *Plaintes*. Cet outil, à accès restreint, présente différents rapports (par région, par bureau local, par volet de prestation, par raison de plainte, par mode d'intervention, etc.). Pour une demande d'accès, veuillez transmettre un courriel à Tity.Dinkota@servicesquebec.gouv.qc.ca.

Légende des indicateurs de couleur pour les plaintes fondées

- **Excellent résultat :** diminution ou augmentation du nombre de plaintes fondées de moins de 33 % par rapport à la période de comparaison
- **Progression à surveiller** : augmentation du nombre de plaintes fondées situé entre 34 % et 67 % par rapport à la période de comparaison
- **Augmentation importante :** augmentation du nombre de plaintes fondées de 68 % et plus par rapport à la période de comparaison[1]

[1] Lorsque l'augmentation est significative en pourcentage, mais pas en nombre (par exemple passer de 0 plainte à 1 plainte = 100 % d'augmentation), la légende de couleur ne s'applique pas.

SECTION 1
FAITS SAILLANTS DE LA PÉRIODE

Tableau 1[2]

Nombre total de plaintes traitées	4e trimestre 2024-2025	3e trimestre 2024-2025	Variation	Cumulatif		Variation
				2024-2025	2023-2024	
Plaintes programmes	1 029	987	4,3 %	3 961	3 853	2,8 %
Plaintes qualité des services	807	777	3,9 %	3 476	2 675	29,9 %
Plaintes formulées par la clientèle ayant une conduite déraisonnable	212	423	-49,9 %	1 430	926	54,4 %
Sous-total-MESS	**2 048**	**2 187**	**-6,4 %**	**8 867**	**7 454**	**18,9 %**
Plaintes autres MO	2 111	2 346	-10,0 %	8 348	7 697	8,5 %
Total	**4 159**	**4 533**	**-8,3 %**	**17 215**	**15 151**	**13,6 %**

Total des plaintes traitées

Pour le dernier trimestre de 2024-2025, soit de janvier à mars 2025, le volume des plaintes traitées (4 159 plaintes) a baissé de 8,3 % par rapport au volume des plaintes traitées (4 533 plaintes) au trimestre précédent (octobre à décembre 2024). Au cumulatif de l'année, le nombre de plaintes traitées en 2024-2025 (17 215 plaintes) est supérieur de 13,6 % à celui de 2023-2024 (15 151 plaintes).

Plaintes ministérielles

Le nombre total de plaintes traitées du Ministère pour le dernier trimestre de 2024-2025 (2 048 plaintes) est en baisse de 6,4 % par rapport à celui du trimestre précédent (2 187 plaintes). Au cumulatif, le nombre de plaintes traitées du Ministère en 2024-2025 (8 867) est en hausse de 18,9 % comparativement à 2023-2024 (7 454).

Répartition des plaintes ministérielles :

- Plaintes programmes :

  Les plaintes **programmes** ont augmenté de 4,3 % par rapport au dernier trimestre. Au cumulatif, les plaintes demeurent en hausse de 2,8 % comparativement à la même période de l'an dernier. Cette hausse touche principalement le volet de l'assistance sociale (obligation du prestataire en cours d'aide et l'obligation du prestataire à l'attribution initiale).

- Plaintes qualité des services :

  Le nombre de plaintes **qualité des services** est en hausse de 3,9 % entre le quatrième et le troisième trimestre de 2024-2025. De plus, le nombre de plaintes en 2024-2025 (3 476) est en augmentation de 29,9 % comparativement à l'exercice 2023-2024. Les hausses les plus importantes sont constatées au niveau des plaintes portant sur les délais :

  - d'inscription pour le Directeur de l'état civil (+92,5 %), passant de 320 plaintes en 2023-2024 à 616 plaintes en 2024-2025 ;
  - pour rendre une décision autre qu'à l'attribution initiale (+84,7 %) passant de 255 en 2023-2024 à 471 plaintes en 2024-2025 ;
  - pour rendre une décision à l'attribution initiale (+34,4 %), passant de 395 plaintes en 2023-2024 à 531 plaintes en 2024-2025.

- Plaintes formulées par la clientèle ayant une conduite déraisonnable :

  Pour le quatrième trimestre de 2024-2025, le total des plaintes formulées par la clientèle ayant une conduite déraisonnable s'élève à 212, soit une baisse de 49,9 % par rapport au nombre de plaintes au troisième trimestre de 2024 -2025 (423 plaintes). Au cumulatif, on constate une hausse de 54,4 %, passant de 926 plaintes à 1 430 plaintes entre 2023-2024 et 2024-2025. Cette hausse est principalement constatée pour les motifs touchant les programmes d'assistance sociale (66,9 %).

- Plaintes des demandeurs d'asile :

  Pour le quatrième trimestre, 58 plaintes ont été formulées par la clientèle dont les dossiers sont traités par le Centre spécialisé des demandeurs d'asile, des garants défaillants et des services aux parrainés. C'est une hausse de 7,4 % comparativement au troisième trimestre 2024-2025 (54 plaintes). Au cumulatif, cette hausse est de 43,9 %, passant de 157 plaintes en 2023-2024 à 226 plaintes en 2024-2025.

  Au quatrième trimestre, les plaintes des demandeurs d'asile en lien avec le délai pour rendre une décision d'attribution initiale représentent 29,3 % sur le total des plaintes formulées par cette clientèle (17 sur 58 plaintes).

[2] En raison des opérations d'assurance qualité, certaines données ont été revues et peuvent différer des données présentées dans les rapports antérieurs.

- Plaintes fondées[3]

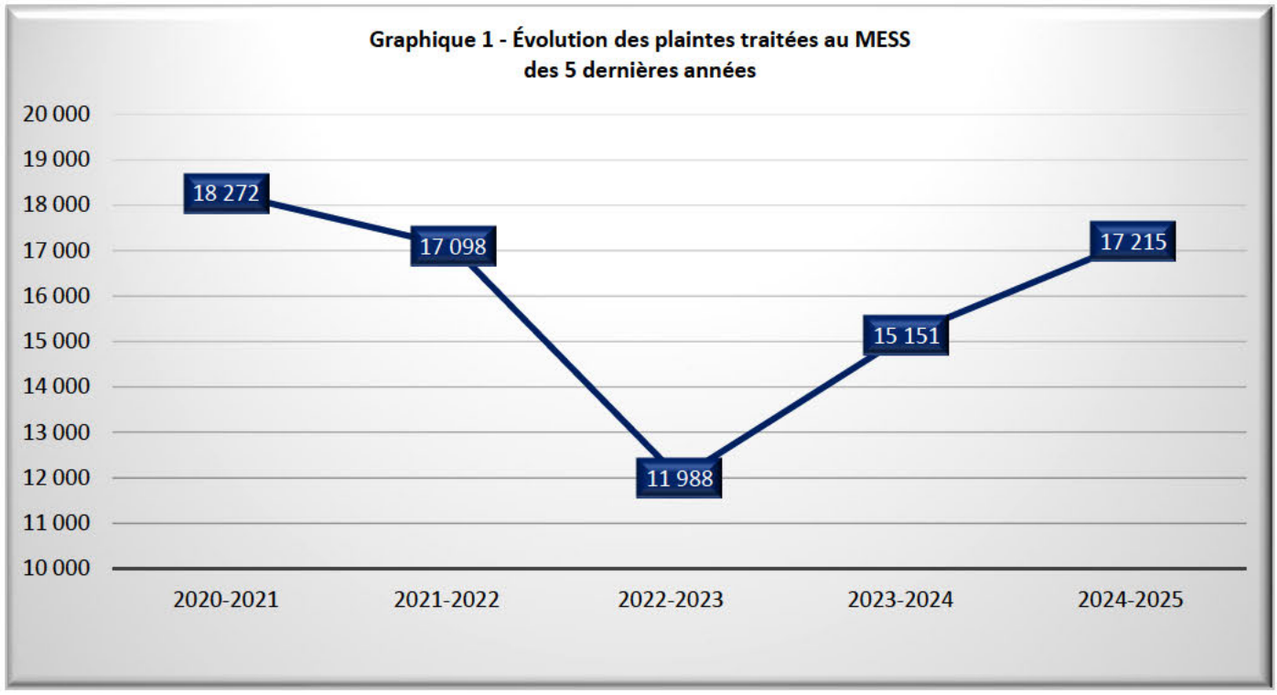
  Le nombre total des plaintes fondées pour le quatrième trimestre 2024-2025 (413 plaintes) représente 20,2 % du total des plaintes touchant les volets ministériels (2 048 plaintes). Au cumulatif de l'année, le nombre de plaintes fondées en 2024-2025 (1 838 plaintes) est supérieur de 96,2 % à celui de 2023-2024 (937 plaintes). Cette hausse est due principalement au volume élevé des plaintes fondées au Directeur de l'état civil (347 en 2023-2024 comparativement à 670 plaintes en 2024-2025) et à l'assistance sociale (442 en 2023-2024 comparativement à 901 plaintes en 2024-2025).

Plaintes des autres ministères et organismes (MO)

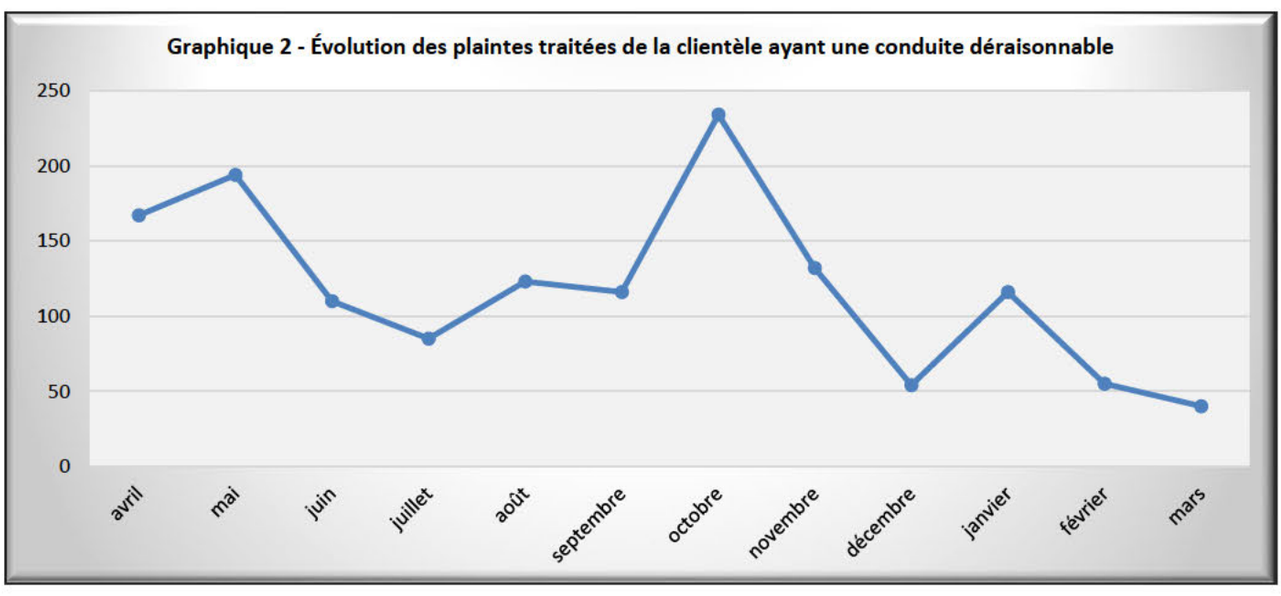
Pour cette période, le nombre de plaintes des autres MO (2 111 plaintes) a connu une baisse de 10,0 % par rapport au dernier trimestre (2 346 plaintes). La baisse la plus marquée touche les plaintes du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) qui passent de 952 plaintes au troisième trimestre à 229 plaintes au quatrième trimestre (-75,9 %). Cependant, les plaintes du ministère de la Cybersécurité et du numérique (MCN) ont connu une hausse de près de 243,0 % passant de 114 plaintes au troisième trimestre à 391 au quatrième trimestre. Au cumulatif de l'année, une hausse des plaintes de 8,5 % passant de 7 697 plaintes en 2023-2024 à 8 348 plaintes en 2024-2025.

SECTION 2

A : ÉVOLUTION DES PLAINTES TRAITÉES AU MINISTÈRE



B : CLIENTÈLE AYANT UNE CONDUITE DÉRAISONNABLE

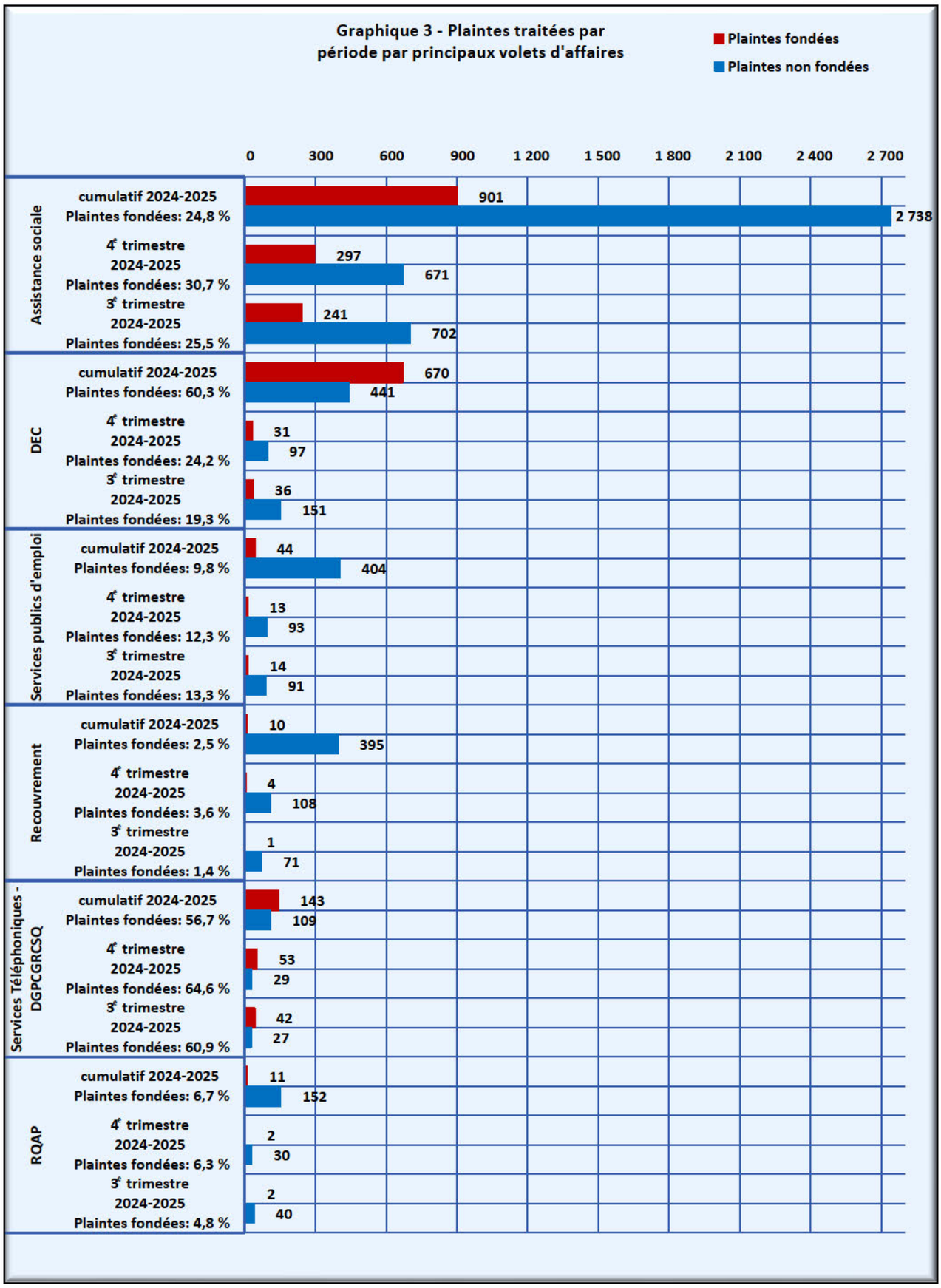


[3] Une plaintе est dite « fondée » lorsque l'analyse des faits démontre l'un des éléments suivants :

- Une erreur ou un manquement dans l'application des lois et règlements ;
- Le non-respect des engagements énoncés dans la Déclaration de services aux citoyennes et citoyens (DSC) ;
- Une erreur ou un manquement dans l'application des normes et pratiques administratives.

C : Plaintes traitées du Ministère

Hormis les plaintes relatives à la clientèle ayant une conduite déraisonnable, les plaintes touchant les volets ministériels sont en hausse de près de 4,1 % au quatrième trimestre (1 836 plaintes) en comparaison avec la période précédente (1 764 plaintes). Aussi, le volume des plaintes a augmenté de 13,9 % en comparant le cumulatif de 2024-2025 (7 437 plaintes) à celui de 2023-2024 (6 528 plaintes). Cette hausse touche principalement les plaintes du Directeur de l'état civil qui sont passées de 760 en 2023-2024 à 1 111 plaintes en 2024-2025, soit une hausse de 46,2 %.



FONDEMENT DE LA PLAINTE

Pour la présente période, 413 plaintes traitées sont considérées comme fondées. Il s'agit d'une hausse de 17,7 % par rapport à la période précédente. Plus précisément, 374 plaintes touchent la qualité des services (90,6 %) tandis que 39 plaintes (9,4 %) touchent les programmes.

TABLEAU 2

Plaintes fondées traitées par volet	4e trimestre 2024-2025	3e trimestre 2024-2025	Variation		Cumulatif		Variation	
			%	Nombre	2024-2025	2023-2024	%	Nombre
Assistance sociale[4]	297	241	23,2 %	56	901	442	103,8 %	459
Services publics d'emploi [5]	13	14	-7,1 %	-1	44	35	25,7 %	9
Bureau de Services Québec	2	2	0,0 %	0	4	4	0,0 %	0
ClicSÉQUR	1	0	-	1	4	0	-	4
Site Québec.ca	3	2	50,0 %	1	7	0	-	7
Assermentation	0	0	-	0	1	0	-	1
Services téléphoniques - DGPCGRCSQ[6]	53	42	26,2 %	11	143	65	120,0 %	78
Recouvrement	4	1	300,0 %	3	10	9	11,1 %	1
Régime québécois d'assurance parentale[7]	2	2	0,0 %	0	11	11	0,0 %	0
Directeur de l'état civil[8]	31	36	-13,9 %	-5	670	347	93,1 %	323
Évaluation médicale de l'aide financière de dernier recours	3	5	-40,0 %	-2	23	6	283,3 %	17
Registraire des entreprises	0	1	-100,0 %	-1	4	4	0,0 %	0
Révision et recours administratifs	3	2	50,0 %	1	10	6	66,7 %	4
Mon dossier - Aide à l'emploi - Assistance sociale	0	1	-100,0 %	-1	2	1	100,0 %	1
Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle et Réexamen administratif	1	1	0,0 %	0	3	5	-40,0 %	-2
Conformité	0	0	-	0	0	2	-100,0 %	-2
Secrétariat Entraide	0	1	-100,0 %	-1	1	0	-	1
TOTAL	413	351	17,7 %	62	1 838	937	96,2 %	901

TABLEAU 3

Plaintes fondées par motif	4e trimestre 2024-2025	3e trimestre 2024-2025	Variation		Cumulatif		Variation	
			%	Nombre	2024-2025	2023-2024	%	Nombre
Programme	39	54	-27,8 %	-15	191	186	2,7 %	5
Obligation du prestataire - attribution initiale (AFDR)	7	5	40,0 %	2	18	11	63,6 %	7
Obligation du prestataire - en cours d'aide (AFDR)	4	14	-71,4 %	-10	38	14	171,4 %	24
Prestation insuffisante ou non reçue (AFDR)	4	13	-69,2 %	-9	56	34	64,7 %	22
Registraire des entreprises	0	1	-100,0 %	-1	4	1	300,0 %	3
Autres motifs	24	21	14,3 %	3	75	126	-40,5 %	-51
Engagements généraux de la DSC	240	232	3,4 %	8	814	387	110,3 %	427
Accès sites Internet et problèmes techniques	4	3	33,3 %	1	11	3	266,7 %	8
Accès téléphonique	10	0	-	10	22	5	340,0 %	17
Délais pour un appel téléphonique	23	26	-11,5 %	-3	92	65	41,5 %	27
Délais pour rendre une décision (attribution initiale)	73	76	-3,9 %	-3	233	72	223,6 %	161
Délai pour rendre une décision autre que l'attribution initiale	67	46	45,7 %	21	197	75	162,7 %	122
Langage clair	1	2	-50,0 %	-1	3	2	50,0 %	1
Politique linguistique ministérielle	0	2	-100,0 %	-2	1	0	-	1
Renseignements précis et complets et informations à jour	23	24	-4,2 %	-1	82	24	241,7 %	58
Respect et courtoisie	30	37	-18,9 %	-7	115	84	36,9 %	31
Traitement équitable et impartial	2	1	100,0 %	1	12	13	-7,7 %	-1
Délai de délivrance - DEC	4	9	-55,6 %	-5	31	38	-18,4 %	-7
Autres motifs	3	6	-50,0 %	-3	15	6	150,0 %	9
Autres motifs hors DSC	134	65	106,2 %	69	833	364	128,8 %	469
Estampillage, bris ou perte de documents	2	5	-60,0 %	-3	31	47	-34,0 %	-16
Saisie d'information	54	39	38,5 %	15	148	33	348,5 %	115
Délai d'inscription - DEC	21	14	50,0 %	7	574	262	119,1 %	312
Délai de prise en charge des nouvelles demandes d'attribution initiale	49	0	-	49	49	0	-	49
Autres motifs	8	7	14,3 %	1	31	22	40,9 %	9
TOTAL	413	351	17,7 %	62	1 838	937	96,2 %	901

[4] Pour le volet assistance sociale, d'avril 2024 à mars 2025, il y a eu 901 plaintes fondées pour 286 113 prestataires ayant bénéficié d'un programme de l'assistance sociale comparativement à 442 plaintes fondées pour 275 335 prestataires en 2023-2024.

[5] Pour le volet services publics d'emploi, d'avril 2024 à mars 2025, il y a eu 44 plaintes fondées pour 228 024 participants ayant bénéficié des services publics d'emploi comparativement à 35 plaintes fondées pour 242 236 participants en 2023-2024.

[6] Pour le volet des services téléphoniques de la DGPCGRCSQ, d'avril 2024 à mars 2025, il y a eu 143 plaintes fondées pour 3 887 471 appels reçus, comparativement à 65 plaintes fondées pour 4 008 089 appels reçus pour 2023-2024.

[7] Pour le volet du Régime québécois d'assurance parentale, d'avril 2024 à mars 2025, il y a eu 11 plaintes fondées pour 205 588 prestataires servis comparativement à 11 plaintes fondées pour 211 121 prestataires en 2023-2024.

[8] Pour le volet du Directeur de l'état civil, d'avril 2024 à mars 2025, il y a eu 670 plaintes fondées pour 1 127 590 demandes reçues pour les inscriptions aux événements de vie (naissance, mariage, décès, changement de nom et de sexe) comparativement à 347 plaintes fondées pour 1 196 808 demandes reçues en 2023-2024.

SECTION 4
A : RÉPARTITION DES PLAINTES TRAITÉES

TABLEAU 4

Volets	4e trimestre 2024-2025	3e trimestre 2024-2025	Variation		Cumulatif 1er au 4e trimestre		Variation	
			%	Nombre	2024-2025	2023-2024	%	Nombre
Assistance sociale	968	943	**2,7 %**	**25**	3 639	3 470	**4,9 %**	**169**
Services publics d'emploi	106	105	**0,9 %**	**1**	448	539	**-16,9 %**	**-91**
SQCA - Service québécois de changement d'adresse	8	6	**33,3 %**	**2**	21	32	**-34,4 %**	**-11**
ClicSÉQUR	30	13	**130,8 %**	**17**	65	49	**32,7 %**	**16**
Services téléphoniques - DGPCGRCSQ	82	69	**18,8 %**	**13**	252	174	**44,8 %**	**78**
Site Québec.ca	9	6	**50,0 %**	**3**	20	0	**-**	**20**
Renseignements généraux - SPRC	259	235	**10,2 %**	**24**	944	577	**63,6 %**	**367**
Bureau de Services Québec	17	7	**142,9 %**	**10**	44	4	**1 000,0 %**	**40**
Les Publications du Québec	0	1	**-100,0 %**	**-1**	1	1	**0,0 %**	**0**
Recouvrement	112	72	**55,6 %**	**40**	405	461	**-12,1 %**	**-56**
Régime québécois d'assurance parentale	32	42	**-23,8 %**	**-10**	163	144	**13,2 %**	**19**
Directeur de l'état civil	128	187	**-31,6 %**	**-59**	1 111	760	**46,2 %**	**351**
Évaluation médicale de l'AFDR	38	28	**35,7 %**	**10**	123	71	**73,2 %**	**52**
Registraire des entreprises	16	12	**33,3 %**	**4**	57	83	**-31,3 %**	**-26**
Révision et recours administratifs	11	8	**37,5 %**	**3**	49	40	**22,5 %**	**9**
Mon dossier - Aide à l'emploi - Assistance sociale	2	5	**-60,0 %**	**-3**	11	24	**-54,2 %**	**-13**
Événements particuliers	1	1	**0,0 %**	**0**	3	11	**-72,7 %**	**-8**
Direction de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle et Réexamen administratif	8	9	**-11,1 %**	**-1**	41	62	**-33,9 %**	**-21**
Programme national de réconciliation avec les orphelins et orphelines de Duplessis ayant fréquenté certaines institutions	0	0	**-**	**0**	2	3	**-33,3 %**	**-1**
Enquête	1	2	**-50,0 %**	**-1**	7	5	**40,0 %**	**2**
Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales	1	0	**-**	**1**	3	6	**-50,0 %**	**-3**
Conformité	6	7	**-14,3 %**	**-1**	20	8	**150,0 %**	**12**
Secrétariat Entraide	1	6	**-83,3 %**	**-5**	8	3	**166,7 %**	**5**
IMT en ligne	0	0	**-**	**0**	0	1	**-100,0 %**	**-1**
Sous-total	**1 836**	**1 764**	**4,1 %**	**72**	**7 437**	**6 528**	**13,9 %**	**909**
Plaintes formulées par la clientèle ayant une conduite déraisonnable - Assistance sociale	202	407	**-50,4 %**	**-205**	1 365	818	**66,9 %**	**547**
Plaintes formulées par la clientèle ayant une conduite déraisonnable - Services publics d'emploi	2	7	**-71,4 %**	**-5**	17	33	**-48,5 %**	**-16**
Autres	8	9	**-11,1 %**	**-1**	48	75	**-36,0 %**	**-27**
Sous-total	**212**	**423**	**-49,9 %**	**-211**	**1 430**	**926**	**54,4 %**	**504**
Sous-total MESS	**2 048**	**2 187**	**-6,4 %**	**-139**	**8 867**	**7 454**	**18,9 %**	**1 413**
Autres ministères et organismes, ou organisations privées	763	696	**9,6 %**	**67**	2 950	3 071	**-3,9 %**	**-121**
Ministère de la Santé et des Services sociaux	229	952	**-75,9 %**	**-723**	1 803	1 415	**27,4 %**	**388**
Ministère du Travail	2	2	**0,0 %**	**0**	10	12	**-16,7 %**	**-2**
Ministère des Transports et de la Mobilité durable	726	582	**24,7 %**	**144**	2 950	2 756	**7,0 %**	**194**
Ministère de la Cybersécurité et du Numérique	391	114	**242,9 %**	**277**	635	443	**43,3 %**	**192**
Sous-total autres ministères et organismes (MO)	**2 111**	**2 346**	**-10,0 %**	**-235**	**8 348**	**7 697**	**8,5 %**	**651**
TOTAL	**4 159**	**4 533**	**-8,3 %**	**-374**	**17 215**	**1 5 151**	**13,6 %**	**2 064**

B : QUALITÉ DES SERVICES

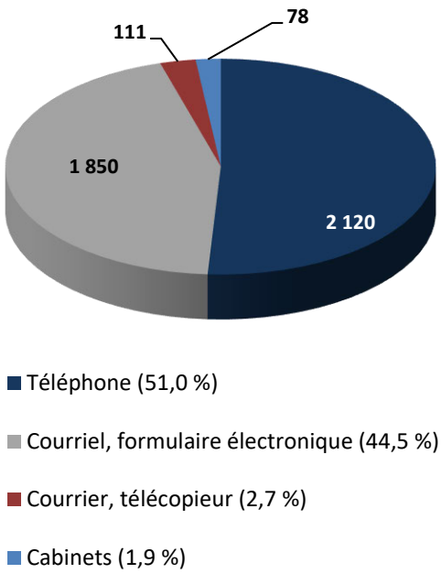
TABLEAU 5

Causes	4e trimestre 2024-2025	3e trimestre 2024-2025	Variation		Cumulatif 1er au 4e trimestre		Variation	
			%	Nombre	2024-2025	2023-2024	%	Nombre
Engagements généraux de la DSC	**580**	**579**	**0,2 %**	**1**	**2 240**	**1 917**	**16,8 %**	**323**
Accès sites Internet et problèmes techniques	19	20	**-5,0 %**	**-1**	56	52	**7,7 %**	**4**
Accès téléphonique	15	3	**400,0 %**	**12**	43	29	**48,3 %**	**14**
Délais pour un appel téléphonique	40	40	**0,0 %**	**0**	153	144	**6,3 %**	**9**
Délais pour rendre une décision (attribution initiale)	141	145	**-2,8 %**	**-4**	531	395	**34,4 %**	**136**
Délai pour rendre une décision autre que l'attribution initiale	144	119	**21,8 %**	**25**	471	255	**84,7 %**	**216**
Langage clair	2	10	**-80,0 %**	**-8**	18	15	**20,0 %**	**3**
Politique linguistique ministérielle	10	7	**42,9 %**	**3**	33	39	**-15,4 %**	**-6**
Renseignements précis et complets et informations à jour	62	71	**-12,7 %**	**-9**	292	250	**16,8 %**	**42**
Respect et courtoisie	92	80	**15,0 %**	**12**	328	338	**-2,9 %**	**-10**
Traitement équitable et impartial	30	46	**-34,8 %**	**-16**	183	287	**-36,2 %**	**-104**
Délai de délivrance - DEC	8	17	**-52,9 %**	**-9**	60	55	**9,1 %**	**5**
Autres motifs	17	21	**-19,0 %**	**-4**	72	58	**24,1 %**	**14**
Autres motifs (hors DSC)	**227**	**198**	**14,6 %**	**29**	**1 236**	**758**	**63,1 %**	**478**
Estampillage, bris ou perte de documents	12	14	**-14,3 %**	**-2**	79	138	**-42,8 %**	**-59**
Saisie d'information	81	66	**22,7 %**	**15**	251	107	**134,6 %**	**144**
Délai d'inscription - DEC	31	23	**34,8 %**	**8**	616	320	**92,5 %**	**296**
Autres motifs	103	95	**8,4 %**	**8**	290	193	**50,3 %**	**97**
Total qualité des services	**807**	**777**	**3,9 %**	**30**	**3 476**	**2 675**	**29,9 %**	**801**

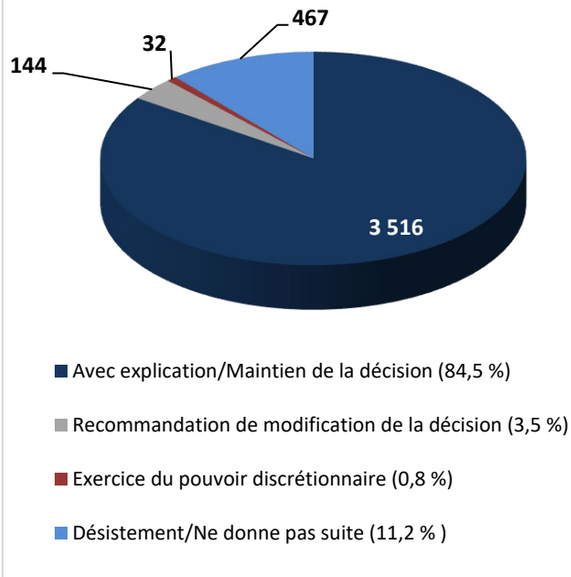
SECTION 5

TYPE DE RÉCEPTION ET DE RÈGLEMENT DES PLAINTES TRAITÉES ET TYPE DE PLAIGNANT
RÉSULTATS DU 4E TRIMESTRE 2024-2025

Graphique 4
Type de réception des plaintes traitées



Graphique 5
Type de règlement de plaintes traitées



Graphique 6 - Type de plaignant



SECTION 6
TENDANCES ET PERSPECTIVES

- Le Ministère continue de recevoir des plaintes en lien avec les délais de traitement, et ce, autant à l'attribution initiale que pour la gestion des dossiers actifs. Les efforts déployés pour l'attribution initiale ont porté leurs fruits et ont permis de faire diminuer les plaintes pour le dernier mois du trimestre.
- Au cours de la dernière année, une hausse de 144 plaintes concernant des erreurs en lien avec la saisie d'informations dans les dossiers est observée passant de 107 en 2023-2024 à 251 en 2024-2025. Le Service des plaintes et des relations avec la clientèle constate que les informations saisies peuvent être erronées, incomplètes ou non effectuées.
- En prévision d'un possible conflit postal, le Ministère est à pied d'œuvre pour minimiser les répercussions et les impacts pour les citoyens, les entreprises et les fournisseurs. Des mesures préventives ont été mises en place à la lumière des leçons tirées des plaintes reçues lors du conflit postal de l'automne 2024. Le Service des plaintes et des relations avec la clientèle demeure vigilant et assure un suivi rigoureux des insatisfactions en lien avec le conflit postal.
- En raison de la grande couverture médiatique en ce qui a trait à la rémunération des médecins, une hausse des plaintes est envisagée à l'encontre du MSSS.

« 15. Points 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3 et 5 du 16 juillet 2025 ; »

Articles appliqués : art.13, 14, 37

Un document visé par ce point est accessible dans le cadre d'une publication sur

Internet :

Pratiques mobilisation des jeunes

https://chaireleadership-public.enap.ca/capitale/docs/Public%20Lab/C19/Pratiques-de-Gestion-pour-Mobiliser-les-Jeunes.pdf

Version du 2juillet 2025

Comité exécutif

Registre des décisions

Séance	Sujet	Responsable	Décision / Suivi attendu	Échéance	Commentaires
2 juillet 2025	Présentation des résultats de l'évaluation de la Stratégie gouvernementale en action bénévole	Catherine Grétas	[redacted]		
2 juillet 2025	Suivi des recommandations du rapport d'évaluation de la Stratégie gouvernementale en action bénévole 2016-2022	Guylaine Marcoux			
2 juillet 2025	Bilan 2024-2025 et Plan d'action à l'égard des personnes handicapées 2025-2026	Guylaine Marcoux			

Comité exécutif

Registre des suivis

Séance	Sujet	Suivi attendu	Responsable	Échéance	Commentaires	Réalisé
6 novembre 2024	Projet pilote de demi-journée sans réunion planifiée	[redacted]	Nathalie St-Roch	Automne 2025		
21 mai 2025	Prix Misons sur l'excellence – édition 2026		Nathalie St-Roch	Automne 2025		

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 16 JUILLET 2025

TITRE : Démarche structurante en matière de santé organisationnelle – comité de pilotage

---

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

Le présent mémoire vise à recommander aux membres du Comité exécutif (CE) d'identifier des gestionnaires pour représenter les différents secteurs au comité de pilotage du Chantier santé.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Le 17 juillet 2024, les membres du CE ont approuvé la création du Chantier santé afin de mettre en œuvre une démarche structurante en santé organisationnelle.

Cette démarche poursuit trois grands objectifs :

- positionner stratégiquement la santé globale parmi les priorités organisationnelles;
- développer une culture de prévention afin de faire évoluer les actions ministérielles en matière de santé, sécurité et mieux-être;
- favoriser la prise en charge collective, à tous les niveaux.

Depuis la création du Chantier santé, la Direction générale des ressources humaines (DGRH) a réalisé la cartographie des politiques, initiatives et données existantes en matière de santé globale. Elle a également identifié les parties prenantes et dégagé les principaux constats liés aux pratiques actuelles (voir la présentation en annexe).

La prochaine étape consiste à mettre en place un comité de pilotage (comité) en santé, sécurité et mieux-être au travail. Ce comité jouera un rôle stratégique et consultatif dans la gouvernance du Chantier santé.

Plus précisément, les membres du comité seront appelés à :

- représenter les différents secteurs, directions ou catégories d'employés pour lesquels ils ont été désignés;
- guider, conseiller et soutenir la DGRH afin d'assurer la cohérence des actions ministérielles en matière de santé organisationnelle;
- contribuer à la mobilisation des milieux et à l'appropriation des orientations stratégiques en matière de santé, sécurité et mieux-être.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

Le comité sera formé d'un maximum de 15 personnes, dont 10 gestionnaires représentant les différents secteurs. Les 6 autres membres représenteront les employés ainsi que d'autres collaborateurs internes et externes du Ministère.

Chaque membre devra faire preuve de leadership, d'un engagement envers la santé, posséder une vision globale ou organisationnelle et être en mesure de représenter dans son intégralité le secteur qu'il représentera.

Compte tenu de la structure de notre organisation, des différentes réalités qui s'y retrouvent et du nombre limité de membres pouvant siéger au comité, la DGRH propose au CE une répartition entre les différents secteurs pour l'identification des 10 gestionnaires et veillera à identifier les représentants pour les autres postes (représentants des employés et collaborateurs internes et externes du Ministère).

Secteurs	Nombre de représentants	Précisions
Partenariats de Services Québec et ressources informationnelles	2	1 directeur général principal 1 directeur général ou directeur ou chef de service

Secteurs (suite)	Nombre de représentants	Précisions
Services territoriaux à la clientèle	3	1 directeur général principal 1 directeur général 1 directeur de BSQ *Idéalement de régions différentes
Solidarité sociale et assurance parentale	1	Au choix
Services à la gestion	1	Au choix
Registres de l'État	1	Au choix
Emploi	1	Au choix
Bureau de la sous-ministre et Secrétariat général Gouvernance, analyse et performance Audit interne et enquêtes administratives	1	Au choix *Un seul représentant pour les trois

4. IMPACTS

La DGRH demeure responsable de la mise en œuvre de la démarche et elle prendra en charge les travaux qui en découleront.

Le CE est invité à proposer des gestionnaires sensibles aux enjeux de santé. Leur engagement contribuera à mobiliser l'ensemble de l'organisation et à faire de la santé une valeur partagée et intégrée à la culture ministérielle.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S.O.

6. CONSULTATION

S.O.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Les travaux du comité en vue de l'élaboration du plan d'action s'échelonneront sur une période de sept mois. Des rencontres de suivis seront ensuite prévues afin de valider les indicateurs et de s'assurer de l'efficacité des mesures mises en place :

Échéancier	Actions
Été - 2025	Identification, par les membres du CE, des gestionnaires représentant les différents secteurs
Été - 2025	Identification, par la DGRH, des membres représentant les autres parties prenantes membres du comité
Semaine du 9 et 16 septembre 2025	Présentation du Chantier santé et du mandat aux membres du comité
Automne 2025 – hiver 2026	Rencontres du comité et élaboration du plan d'action
Printemps 2026	Déploiement du plan d'action et suivis

8. RECOMMANDATION

Il est recommandé aux membres du CE d'approuver la proposition de répartition entre les secteurs et d'identifier des gestionnaires qui répondent au profil recherché, afin de siéger au comité de pilotage du Chantier santé.

Source : Direction générale des ressources humaines

Date : 8 juillet 2025

Original signé

Marie-Ève Dallaire, directrice générale
des ressources humaines, p.i.

p. j. : Annexe - Présentation du Chantier Santé – Prochaines étapes

Chantier santé - Prochaines étapes

16 juillet 2025

Emploi et Solidarité sociale Québec

Le chantier Santé: une réponse stratégique aux enjeux actuels

En considérant le concept de santé organisationnelle, notre lecture des environnements interne et externe, ainsi que le portrait actuel du Ministère, il apparaît essentiel de renforcer nos efforts en matière de santé des personnes.

Cette priorité s'inscrit directement dans le contexte des enjeux ministériels observés en matière de santé, lesquels soulignent l'importance d'une mobilisation accrue en amont. Une telle démarche exige une approche intégrée, qui prend en compte les nombreux facteurs interreliés influençant le bien-être au travail.

En effet, les défis liés à la santé psychologique et à l'absentéisme incitent la DGRH à doter l'organisation d'une vision renouvelée et cohérente de la santé globale, davantage alignée aux besoins de l'organisation.

Pour y arriver, le **chantier Santé** est mis sur pied!

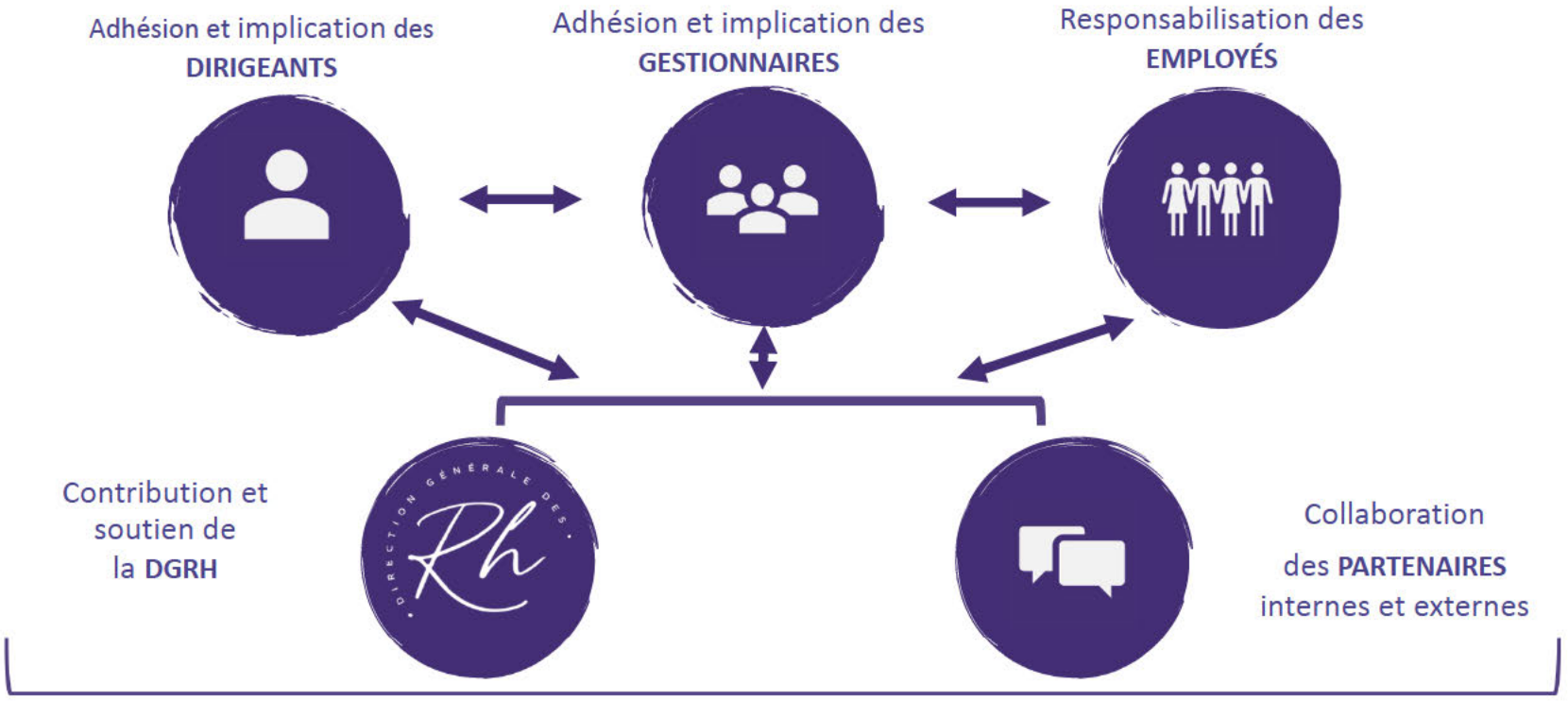
Emploi et Solidarité sociale
Québec

Les objectifs du chantier Santé



Emploi et Solidarité sociale Québec

Pour favoriser la prise en charge par tous... **Les acteurs**



Expérience employé – Agir ensemble

Emploi et Solidarité sociale Québec

Notre stratégie… la démarche structurante!



Au cœur de la démarche, la bienveillance

Emploi et Solidarité sociale Québec

La démarche structurante en 6 étapes

Démarche structurante	Automne 2024 Hiver 2025	Étape 1 – Cartographier les politiques, les initiatives et les données existantes en matière de santé globale	Réalisé
	Hiver – Printemps 2025	Étape 2 - Identifier l'ensemble des parties prenantes	Réalisé
	Printemps – été 2025	Étape 3 - Mandater un comité de pilotage	En cours
	Été – Automne 2025	Étape 4 - Compléter la collecte et analyser les données	À venir
	Automne 2025 Hiver 2026	Étape 5 - Établir un plan d'action	À venir
	Printemps 2026	Étape 6 - Déployer le plan d'action et assurer le suivi	À venir

Emploi et Solidarité sociale Québec

Mandat du comité de pilotage

- Les membres du comité de pilotage ont pour mandat de:
  - représenter les différentes secteurs, directions ou catégories d'employés pour lesquels ils ont été désignés.
  - guider, conseiller et soutenir la DGRH afin d'assurer la cohérence des actions ministérielles en matière de santé organisationnelle
  - contribuer à la mobilisation des milieux et à l'appropriation des orientations stratégiques en matière de santé, sécurité et mieux-être.

Emploi et Solidarité sociale Québec

Responsabilités du comité de pilotage

Objectif 1 – Positionner stratégiquement la santé globale

- **Rôle du comité :** Appuyer la DGRH dans l'alignement des actions ministérielles, en agissant comme instance stratégique et consultative.

Objectif 2 – Développer une culture de prévention

- **Rôle du comité :** Favoriser l'engagement des unités et la diffusion cohérente des messages clés sur le terrain.

Objectif 3 – Favoriser la prise en charge par tous

- **Rôle du comité** : Encourager la participation et l'appropriation collective.

Emploi et Solidarité sociale Québec

Prochaines actions

- Demande au CE d'identifier des représentants gestionnaires au comité de pilotage du Chantier santé (été 2025)

- Sélection des représentants et création du comité de pilotage (été 2025)

- Tenir les rencontres du comité de pilotage à partir de septembre 2025:
  - Procéder aux étapes 4, 5, 6 de la démarche avec la collaboration du comité de pilotage

Emploi et Solidarité sociale Québec

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 16 JUILLET 2025

TITRE : Politique en matière de conformité ministérielle

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

Ce mémoire a pour objectif de faire approuver la Politique en matière de conformité ministérielle en remplacement du Cadre de gestion intégrée de la conformité.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

La Loi sur l'administration publique oblige les institutions à démontrer une saine gestion des fonds publics qui lui sont confiés. Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (Ministère) doit ainsi s'assurer que tous les services offerts soient conformes aux lois, règlements, normes, politiques ou autres exigences en vigueur. La conformité est une composante importante de la gestion judicieuse et prudente d'une organisation, au même titre que la saine gouvernance et les systèmes de contrôles internes fiables.

Afin de bien encadrer ses activités de conformité, le Ministère a mis en place en 2018 un cadre de gestion intégrée pour une gestion des risques et un contrôle efficace. Le Cadre de gestion intégrée de la conformité ministérielle du Ministère a été adopté en 2018. Il doit faire l'objet d'une révision périodique conformément à la Politique-cadre ministérielle pour la rédaction, la révision et la diffusion des politiques administratives.

La présente mise à jour vient modifier le cadre de gestion précédemment adopté pour en faire une Politique en matière de conformité ministérielle.

À cet effet, la Politique confie à la Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle (DGCM) le rôle de coordination ministérielle et la responsabilité de réaliser ou de coordonner la réalisation des projets de conformité ministérielle du Ministère.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

Après plus de sept années en vigueur, le Cadre nécessitait une révision et une mise à jour permettant de refléter plus adéquatement l'encadrement des activités de conformité au Ministère.

- La section « Références » a été mise à jour en fonction des lois, cadres, politiques et stratégies en vigueur, alors que la section « Définitions » a été épurée pour ne contenir que les termes évoqués dans la Politique.
- La portée et les objectifs demeurent inchangés, bien qu'ils aient été reformulés.
- Une section intitulée « Unité responsable » a été ajoutée dans le but d'identifier clairement la direction responsable de la Politique et sa mise à jour.
- La méthodologie a été retirée, puisqu'elle présentait un contenu davantage opérationnel qui n'est pas pertinent dans un document de cette nature.
- La section présentant l'énoncé et les principes directeurs a été révisée afin de recentrer la politique sur les fonctions relevant de la conformité ministérielle plutôt que sur les trois lignes de maîtrise.
- Les rôles et responsabilités ont été remaniés selon les différentes unités impliquées dans la mise en application de la Politique et non plus en fonction du modèle des trois lignes de maîtrise.

4. IMPACTS

La Politique établit les rôles et les responsabilités en matière de conformité ministérielle. Elle s'inscrit dans la continuité des pratiques existantes et favorise une uniformité dans la qualité des services dispensés à la clientèle dans un esprit de saine gestion des fonds publics.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S.O.

6. CONSULTATION

La Politique tient compte des commentaires reçus des membres du Comité exécutif (CE).

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

À la suite de son adoption, la Politique ministérielle sera déposée sur le site intranet du Ministère. Les membres du CE sont invités à informer leur personnel de cette mise à jour.

8. RECOMMANDATION

Il est recommandé aux membres du Comité exécutif d'approuver la Politique en matière de conformité ministérielle telle que présentée à l'Annexe 1.

Source : Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle
Date : 9 juillet 2025

Original signé
Catherine Grétas
Directrice générale de la gouvernance,
de l'analyse et de la performance

p. j. Annexe 1 : Politique en matière de conformité ministérielle

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Québec

Titre de la politique **Politique en matière de conformité ministérielle**	
Émise le **2018-07-05**	Révisée le **2025-05-13**
Prochaine révision prévue le 2030-05-12	

Politique en matière de conformité ministérielle

Contexte

La Loi sur l'administration publique (LAP) et les orientations gouvernementales qui en découlent affirment la priorité qui doit être accordée à la qualité des services aux citoyens et instaurent une approche en matière de gestion de la performance. Les ministères et organismes sont appelés à poursuivre leurs efforts afin de parfaire et de mettre en place des pratiques et des outils de gestion modernes et efficaces.

Dans ce contexte, la volonté du Ministère est de s'assurer que tous les services offerts sont conformes aux lois, règlements, normes, politiques et autres exigences en vigueur. La conformité est une composante importante de la gestion judicieuse et prudente d'une organisation, au même titre que la saine gouvernance et les systèmes de contrôle internes fiables.

Afin de bien encadrer ses activités de conformité, le Ministère a mis en place, en 2018, un cadre de gestion intégrée de la conformité ministérielle pour une gestion des risques et un contrôle efficace.

La présente mise à jour vient modifier le cadre de gestion précédemment adopté pour en faire une politique en matière de conformité ministérielle.

Références

Lois et documents qui soutiennent principalement cette politique :

- Loi sur l'administration publique;
- Politique en gestion intégrée des risques;
- Politique concernant la fiabilité des données et des informations financières.

Objectifs

La conformité ministérielle vise à assurer une prestation de services de qualité qui répond aux exigences des lois, règlements, normes, politiques et autres exigences en vigueur. En se dotant de moyens de contrôle appropriés, la présente politique a pour but de :

- fournir aux autorités du Ministère l'assurance de l'intégrité et de la fiabilité de l'information;
- contribuer à l'efficience et à l'efficacité des processus de gestion des risques et d'améliorer le contrôle des opérations;
- fournir aux gestionnaires une démarche claire de la gestion intégrée de la conformité, leur permettant d'obtenir, par un regard indépendant, le niveau de conformité de leurs activités, et ainsi d'apprécier la qualité, la suffisance et l'efficacité des contrôles sous leur responsabilité.

De plus, elle permet de se doter de définitions communes et comprises uniformément par tous. Elle vise également à bien clarifier les rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans les différentes lignes de maîtrise du Ministère, particulièrement celles relevant du responsable ministériel de la conformité, en l'occurrence la Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle (DGCM).

La DGCM n'a toutefois pas le mandat de s'assurer que les dossiers sont exempts de fraude commise par la clientèle. Cette responsabilité relève d'un autre secteur du Ministère.

Définitions

Amélioration continue

L'amélioration continue est un engagement collectif qui implique l'ensemble des acteurs et des actrices d'une organisation pour remettre progressivement en question les façons de faire au moyen d'une démarche structurée de résolution de problèmes. Cette démarche permet à l'organisation de réaliser la bonne action au moment adéquat, afin d'enrichir l'expérience des citoyennes et citoyens aussi bien que l'expérience employé.

Conformité

État, qualité de ce qui est conforme aux lois, à la réglementation, aux normes, aux politiques ou autres exigences en vigueur.

Conformité ministérielle

Travaux effectués pour s'assurer de la conformité des activités ou des opérations de l'organisation aux lois, à la réglementation, aux normes, aux politiques ou autres exigences en vigueur.

Contrôle

Ensemble des actions posées et des mécanismes de vérification afin de mesurer et d'examiner une ou plusieurs caractéristiques d'un produit ou d'un service, de les comparer aux exigences spécifiées en vue d'établir leur conformité et d'atteindre les objectifs en matière de qualité, d'efficacité et d'efficience.

Contrôle interne

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par l'organisation et les collaborateurs d'une entité destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, à la reddition de comptes sur les activités financières et à la conformité.

Processus de gestion des risques[1]

Application systémique de politiques, de procédures et de pratiques de gestion aux activités de communication, de consultation, d'établissement du contexte, ainsi qu'aux activités d'identification, d'analyse, d'évaluation, de traitement, de surveillance et de revue des risques.

Performance

Degré d'atteinte des résultats visés par une organisation. La performance s'apprécie sur la base de différents critères, à l'aide d'indicateurs liés à ceux-ci, et généralement par rapport à une donnée de référence qui peut être une performance passée, une situation souhaitée ou la performance que d'autres organisations démontrent. Pour apprécier la performance, l'un des paramètres utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats est celui du rendement.

Qualité

Dans le contexte de la conformité ministérielle, la qualité se caractérise par une prestation de service de qualité qui répond aux exigences des lois, règlements, normes, politiques et autres exigences en vigueur.

Soutien à la conformité

Ensemble des actions réalisées par la direction responsable de la conformité ministérielle visant à soutenir et à accompagner l'organisation en vue de lui permettre de bien appliquer les lois, les règlements, les normes, les politiques ou autres exigences.

[1] Définition 2.8 ISO 31000:2009(fr), Management du risque — Principes et lignes directrices

Portée	La présente politique a une portée ministérielle. Elle s'applique à tout le personnel, à tous les secteurs, et à toutes les activités ou opérations effectuées au sein de l'organisation.
Énoncé et principes directeurs	La conformité ministérielle vise à s'assurer du respect des lois, règlements, normes, politiques ou autres exigences en vigueur. Facteurs de succès : - Assurer une saine gestion des fonds publics; - Assurer la qualité des services; - Assurer l'équité entre les citoyennes et les citoyens; - Assurer une culture organisationnelle favorable à la conformité; - Assurer une uniformité dans les pratiques.
Rôles et responsabilités	La définition des rôles et des responsabilités des acteurs clés et des structures de coordination ou de collaboration entre les différents intervenants est fondamentale pour garantir l'atteinte des objectifs de cette Politique. Ceux-ci sont définis ci-dessous. **Sous-ministre** Dans le cadre de ses responsabilités à l'égard de la conformité ministérielle, la sous-ministre : - prend acte des rapports de la conformité ministérielle et veille à la mise en œuvre des recommandations découlant des travaux de la conformité ministérielle; - veille au maintien d'une organisation dont ses activités ou ses opérations sont conformes aux lois, à la réglementation, aux normes, aux politiques ou aux autres exigences en vigueur; - s'assure de l'application de la Politique par tous les secteurs du Ministère. **Comité exécutif** Dans le cadre de la présente politique, le Comité exécutif a pour mandat : - de recevoir les résultats de l'ensemble des activités de conformité ministérielle et de prendre les actions qui s'imposent lorsque nécessaire; - de promouvoir une culture de gestion qui place la conformité ministérielle et la qualité de la prestation de services au cœur de ses préoccupations.

Responsable de la conformité ministérielle

La DGCM est responsable de la conformité ministérielle. En vertu de ce mandat, elle doit :

- mettre à jour la présente politique;
- élaborer une planification annuelle des travaux de conformité couvrant l'ensemble du Ministère;
- réaliser les travaux et diffuser les résultats aux secteurs concernés, obtenir leurs plans d'action et faire le suivi des recommandations;
- déposer annuellement au Comité exécutif les rapports produits à l'égard des travaux de conformité réalisés.

La DGCM peut également intervenir de manière proactive et apporter son soutien pour assurer la conformité des activités de l'organisation.

Responsable de la gestion intégrée des risques

La personne responsable de la gestion intégrée des risques collabore aux travaux de la conformité ministérielle et partage l'information pertinente afin de permettre la bonne réalisation des travaux. Les rôles et responsabilités sont précisés dans la Politique sur la gestion intégrée des risques.

Responsable des contrôles financiers

La personne responsable des contrôles financiers collabore aux travaux de la conformité ministérielle et partage l'information pertinente afin de permettre la bonne réalisation des travaux.

Plus spécifiquement :

- Les contrôles financiers relèvent du Secteur des services à la gestion (SSG) qui effectue, notamment, le suivi des risques financiers et fait rapport sur les activités financières de l'organisation. Également, ce secteur est responsable de fournir l'assurance raisonnable de la qualité de l'information financière.

Sous-ministres adjointes et adjoints ou associées et associés, directrices et directeurs relevant directement du ou de la sous-ministre et l'ensemble des gestionnaires

Plus précisément, les hauts dirigeants et gestionnaires ont comme rôle et responsabilité de :

- contribuer au déploiement d'une culture favorable à la conformité ministérielle et s'assurer que les activités sous leurs responsabilités sont gérées conformément aux orientations de conformité ministérielle;

- apprécier les résultats de conformité découlant de leurs responsabilités afin de contribuer à l'amélioration de la qualité de la prestation de services de l'organisation;
- mettre en œuvre des mesures concrètes en fonction des recommandations formulées par le responsable de la conformité ministérielle et s'assurer de leur efficacité à l'égard des résultats;
- diffuser les rapports de conformité ministérielle aux unités sous leur responsabilité et sensibiliser le personnel à l'importance d'une prestation de services de qualité.

Membres du personnel

Les tâches accomplies par le personnel, qui sont susceptibles d'entraîner des répercussions sur le niveau de qualité des services, des activités et des dossiers, sont nombreuses et variées. Le personnel concerné doit notamment :

- prendre des décisions dans le respect des normes, règles et procédures établies en accordant à tous un traitement équitable;
- actualiser et maintenir ses compétences et suivre les formations requises;
- exercer ses tâches avec rigueur en s'assurant de la fiabilité et de l'exactitude de l'information saisie dans les systèmes;
- appliquer les mesures de contrôle appropriées en tout temps;
- informer immédiatement son supérieur immédiat de tout problème constaté dans les dossiers.

Unité responsable	Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle

Approbation

Sous-ministre _____ Date _____

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Québec

Historique

Titre de la politique **Politique en matière de conformité ministérielle**	
Émise le **2018-07-05**	Révisée le **2025-05-13**
Prochaine révision prévue le 2030-05-12	

Description du changement	Approbation	Date
Adoption de la politique ministérielle en matière de conformité ministérielle qui remplace le Cadre de gestion intégrée de la conformité ministérielle qui était en vigueur depuis le 5 juillet 2018	Sous-ministre	AAAA-MM-JJ

« 16. Point 3.1 du 13 août 2025 ; »

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 13 AOÛT 2025

TITRE : Sondage sur l'Expérience gestionnaire

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

Le présent mémoire est soumis aux membres du Comité exécutif (CE) pour l'approbation de la diffusion d'un sondage destiné à l'ensemble des gestionnaires du Ministère visant à évaluer leur expérience gestionnaire.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Inspirée de l'Expérience employé, la Direction générale des ressources humaines (DGRH) souhaite maintenant mettre en valeur les réalités propres aux gestionnaires. En effet, ces derniers jouent un rôle unique et vivent des réalités distinctes : charge administrative, gestion du changement, soutien aux équipes, alignement stratégique, etc. La DGRH souhaite les sonder afin de mieux comprendre leurs défis et besoins spécifiques en tant que gestionnaire.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

Depuis 2024, la plateforme de sondages Amélio est utilisée au Ministère afin de prendre le pouls de la mobilisation du personnel par l'entremise du coup de sonde.

Cette plateforme permet également de sonder spécifiquement les gestionnaires à l'aide d'un questionnaire thématique portant sur l'Expérience gestionnaire. Ce questionnaire comporterait entre 40 et 50 questions évaluant une multitude de facteurs et de sous-facteurs découlant de trois axes, soit l'organisation, les relations et l'épanouissement. Il permettrait aussi le recensement de commentaires écrits, à l'instar du coup de sonde annuel. Il ne s'agit donc pas d'un doublon du sondage mené auprès de l'ensemble du personnel, mais d'un exercice complémentaire offrant un éclairage distinct sur la réalité des gestionnaires. La durée de complétion du sondage est estimée à 15 minutes.

4. IMPACTS

Les résultats du sondage permettront notamment de :

- avoir une compréhension raffinée des éléments positifs et des irritants liés au rôle de gestionnaire;
- cibler des leviers d'action qui soient pertinents et en phase avec les constats réalisés;
- améliorer et faciliter le quotidien des gestionnaires;
- reconnaître le rôle essentiel des gestionnaires au succès de l'organisation.

Il est à noter, qu'à la différence du coup de sonde annuel, les résultats seront disponibles par secteur uniquement, afin de préserver l'anonymat des répondants tout en assurant une lecture globale des résultats.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

N./A

6. CONSULTATION

N/A

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Date	Action
Juin 2025	Communication aux gestionnaires les avisant de la tenue de quatre sondages dans le cadre de l'Expérience gestionnaire. *Réalisée.*
Septembre 2025	Communication aux gestionnaires leur expliquant les objectifs du sondage et les avisant qu'ils recevront un lien de la plateforme Amélio.
Septembre 2025	Lancement du sondage sur l'Expérience gestionnaire.
Octobre 2025	Fin du sondage et analyse des résultats.
Novembre 2025	Présentation des résultats au CE.

8. RECOMMANDATION

Il est recommandé aux membres du CE d'approuver la tenue du sondage sur l'Expérience gestionnaire, prévu en septembre 2025.

Source : Direction générale des ressources humaines

Date : 31 juillet 2025

Original signé

Marie-Ève Dallaire, directrice générale
des ressources humaines, p. i.

« 17. Points 3.2 et 3.3 du 10 septembre 2025 ; »

Articles appliqués : art.13

Un document visé par ce point est accessible dans le cadre d'une publication sur

Internet :

L’intervention des services publics d’emploi auprès de la clientèle judiciarisée – Rapport d’évaluation

https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/publications-adm/rapport/RAP_Interv_SPE_Clientele_Jud_VF.pdf

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 10 SEPTEMBRE 2025

TITRE : Rapport d'évaluation de l'intervention des services publics d'emploi auprès de la clientèle judiciarisée adulte

---

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

Présenter les principaux résultats de l'évaluation de l'intervention des services publics d'emploi auprès de la clientèle judiciarisée adulte et en faire approuver les recommandations.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

En 2021, le Comité consultatif pour la clientèle judiciarisée adulte (CCCJA) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) a produit un avis concernant les services publics d'emploi pour la clientèle des personnes judiciarisées : « L'utilisation des ressources en employabilité spécialisées auprès des personnes judiciarisées : la solution gagnante ! ». La plupart des recommandations de cet avis du CCCJA sont en lien avec la pertinence des interventions des organismes spécialisés en employabilité (OSE) qui œuvrent spécifiquement auprès des personnes judiciarisées.

Afin de permettre au Ministère d'améliorer son intervention et de mieux répondre aux besoins de la clientèle judiciarisée adulte, la CPMT a demandé une évaluation de la mise en œuvre de l'intervention des services publics d'emploi (SPE) auprès de cette clientèle.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

L'objectif de l'évaluation était de soutenir le Ministère dans l'analyse de son intervention dans le cadre des SPE pour favoriser l'intégration ou la réintégration au marché du travail et le maintien en emploi des personnes judiciarisées adultes. Pour ce faire, il a été convenu d'évaluer la mise en œuvre des SPE auprès de cette clientèle afin d'analyser les services offerts par Services Québec et les OSE et la nature de la collaboration entre les parties dans le cadre de ces services.

Les données nécessaires à l'évaluation ont été collectées à l'aide d'entretiens semi-dirigés avec des agents et des agentes d'aide à l'emploi (AAE) du Ministère ainsi qu'avec des intervenantes des OSE. Les entretiens ont été réalisés dans les régions de Montréal, de la Capitale-Nationale, du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de l'Outaouais et de l'Abitibi-Témiscamingue. Ces entretiens avaient pour objectifs d'analyser si l'intervention se réalisait comme prévu dans le *Guide des mesures et services d'emploi* et de comprendre comment les rôles et les responsabilités étaient partagés entre les parties prenantes (qui fait quoi et à quel moment de l'intervention). Des entretiens semi-dirigés ont aussi été réalisés avec des responsables de deux regroupements d'OSE afin d'avoir une vision plus globale des actions des OSE.

Des entretiens semi-dirigés ont également été réalisés avec des conseillères des directions générales et d'un bureau de Services Québec dans les cinq régions sélectionnées afin de comprendre le travail en lien avec la gestion et le suivi des ententes de soutien financier. Au total, 17 entretiens ont été réalisés pour les travaux d'évaluation.

Les principaux constats de l'évaluation montrent que :

- L'intervention des SPE se déroule selon la planification originale et atteint les objectifs opérationnels prévus. Les AAE offrent un ensemble de services en fonction des besoins de la clientèle en plus de faire les suivis administratifs des dossiers. Les intervenantes des OSE accompagnent la clientèle dans le cadre de certaines mesures d'emploi convenues dans les ententes de soutien financier qui sont conclues entre Services Québec et les OSE. Les rôles et les responsabilités sont partagés entre Services Québec et les OSE en fonction de ce qui est prévu dans le *Guide des mesures et des services d'emploi;*
- Selon les personnes rencontrées, les mesures d'emploi sont adéquates pour la clientèle judiciarisée afin de l'aider à s'intégrer ou se réintégrer en emploi et à s'y maintenir si la personne n'a pas d'autres besoins en amont de l'employabilité. Toutefois, on a fait remarquer que la Mesure de formation de la main-d'œuvre est moins utilisée pour cette clientèle;
- Les AAE rencontrés n'avaient pas reçu de formation pour les sensibiliser aux impacts du casier judiciaire et aux obstacles que rencontrent les personnes judiciarisées. Ce manque de formation peut influencer la démarche d'employabilité proposée à ces personnes, puisque certains métiers sont inaccessibles s'il y a un lien direct entre l'emploi et l'infraction criminelle;
- Les entretiens ont fait ressortir l'importance des communications de vive voix ou en présentiel entre les AAE et les intervenantes des OSE afin de mettre à profit les différentes expertises tout au long de la démarche pour cette clientèle. La collaboration et la mise en valeur de la complémentarité entre les parties prenantes des SPE sont essentielles pour bien répondre aux besoins de la clientèle;

- Selon les propos recueillis dans le cadre des entretiens, les personnes judiciarisées rencontrent des obstacles pour intégrer ou réintégrer un emploi et s'y maintenir, des obstacles qui sont en amont de l'employabilité et qui ne relèvent pas du Ministère. On a signalé, entre autres, des problèmes de santé physique, de santé mentale, de consommation et, de plus en plus souvent, des problèmes de logement qui font obstacle à l'employabilité;
- Plusieurs des personnes rencontrées ont signalé le fait que les entreprises sont réticentes à engager des personnes qui ont un casier judiciaire, ce qui rejoint les résultats d'un sondage réalisé par la firme Léger qui montre que 65 % des employeurs sondés (n = 500) ont peur ou sont méfiants à embaucher une personne ayant un casier judiciaire;
- Il y a peu de données concernant les personnes judiciarisées, particulièrement pour les personnes qui ne sont pas incarcérées.

3 IMPACTS

S.O.

4 ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S.O.

5 CONSULTATIONS

Un comité de suivi de l'évaluation a été constitué et les membres de ce comité ont été consultés à différentes étapes des travaux, dont le cadre d'évaluation, les guides d'entretien et le rapport d'évaluation. Des consultations individuelles ont aussi eu lieu pour obtenir ou vérifier des informations. Le comité était formé des directions suivantes : Direction des politiques d'emploi et stratégies (DPES); Direction des ressources externes, placement et mandats spéciaux (DREPMS); Direction générale de Services Québec de la Capitale-Nationale (DGSQCN); Direction des mesures et des services aux individus (DMSI).

6 STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

S.O.

7 RECOMMANDATIONS

Considérant ce qui précède, il est recommandé de :

1. Mettre en place une formation pour sensibiliser les AAE aux impacts du casier judiciaire et aux obstacles rencontrés par la clientèle judiciarisée pour intégrer le marché du travail;
2. Favoriser l'intervention auprès des employeurs avec de la promotion et un accompagnement personnalisé pour l'embauche et l'intégration en emploi des personnes judiciarisées;
3. Réfléchir à la possibilité que les personnes judiciarisées soient systématiquement référées vers un OSE qui peut offrir un service aux personnes judiciarisées adultes, après l'entrevue d'évaluation par un AAE, tout en entretenant une étroite collaboration avec Services Québec pour garantir la complémentarité des services (accompagnement personnalisé et connaissance des mesures d'employabilité et des soutiens financiers qui y sont liés);
4. Voir les avenues possibles pour documenter davantage la clientèle judiciarisée dans son ensemble et particulièrement celle qui est en communauté.

Il est aussi recommandé :

- D'approuver la transmission du rapport d'évaluation au Secrétariat du Conseil du trésor, comme stipulé dans la *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et organismes*, dans les 30 jours suivant l'approbation du rapport et des recommandations par la sous-ministre;
- De diffuser le rapport sur le site intranet du Ministère et sur Québec.ca une fois la révision linguistique effectuée.

Source : Direction de l'évaluation

Date : 4 septembre 2025

Original signé
Catherine Grétas
Directrice générale de la gouvernance,
de l'analyse et de la performance

p. j. Annexe 1 - Rapport d'évaluation de l'intervention des services publics d'emploi auprès de la clientèle judiciarisée adulte
Annexe 2 - Napperon de présentation de l'évaluation des services publics d'emploi auprès de la clientèle judiciarisée adulte

Évaluation de l'intervention des services publics d'emploi auprès de la clientèle judiciarisée

Enjeu évaluatif : évaluer la **mise en œuvre** de l'intervention des services publics d'emploi auprès de la clientèle judiciarisée

Clientèle visée : clientèle judiciarisée adulte (personnes qui ont un casier judiciaire)

Méthodologie : 17 entretiens semi-dirigés dans 5 régions administratives

- Montréal
- Capitale-Nationale
- Outaouais
- Saguenay-Lac-Saint-Jean
- Abitibi-Témiscamingue

- 5 AAE
- 5 intervenantes dans des OSE
- 2 regroupements d'OSE
- 5 conseillères responsables des ententes de soutien financier

Répartition des personnes participantes aux interventions des services publics d'emploi selon la déclaration d'un casier judiciaire pour l'année 2022-2023

Mesures	Personnes participantes ayant déclaré avoir un casier judiciaire (%)	Personnes participantes Total (%)
SAE	47,9	52,2
MFOR	12,8	18,2
PPE (les 2 volets)	5,2	3,3

Constats

1. L'intervention des services publics d'emploi se déroule selon la planification originale et atteint les objectifs opérationnels prévus;
2. Les mesures actives d'emploi sont adéquates pour la clientèle judiciarisée afin de l'aider à s'intégrer ou se réintégrer en emploi et à s'y maintenir;
3. Les AAE ne reçoivent pas de formation pour les sensibiliser aux impacts du casier judiciaire et aux obstacles que rencontrent les personnes judiciarisées, ce qui peut influencer la démarche d'employabilité proposée à ces personnes;
4. La collaboration et la mise en valeur de la complémentarité entre les parties prenantes des SPE sont essentielles pour bien répondre aux besoins de la clientèle;
5. Les personnes judiciarisées rencontrent des obstacles pour intégrer ou réintégrer un emploi et s'y maintenir, des obstacles qui sont en amont de l'emploi qui ne relèvent donc pas seulement du MESS;
6. Les entreprises sont réticentes à engager des personnes qui ont un casier judiciaire;
7. Il y a peu de données quantitatives et qualitatives concernant la population qui a un casier judiciaire dans son ensemble, plus particulièrement celle qui n'est pas incarcérée.

RECOMMANDATIONS

1. Mettre en place une formation pour sensibiliser les AAE aux impacts du casier judiciaire et aux obstacles rencontrés par la clientèle judiciarisée pour intégrer le marché du travail;
2. Favoriser l'intervention auprès des employeurs avec de la promotion et un accompagnement personnalisé pour embaucher et intégrer les personnes judiciarisées;
3. Réfléchir à la possibilité que les personnes judiciarisées soient systématiquement référées vers un OSE qui peut offrir un service aux personnes judiciarisées adultes, après l'entrevue d'évaluation par un AAE, tout en favorisant une étroite collaboration (échanges de vive voix ou en présentiel) avec Services Québec pour garantir la complémentarité des services (accompagnement personnalisé et connaissance des mesures d'employabilité et des soutiens financiers qui y sont liés afin de consolider la complémentarité des expertises au bénéfice de la clientèle);
4. Voir les avenues possibles pour documenter davantage la clientèle judiciarisée dans son ensemble et particulièrement celle qui est en communauté.

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 10 SEPTEMBRE 2025

TITRE : Réinvestissement des résultats de l'évaluation de l'intervention des services publics d'emploi auprès de la clientèle judiciarisée

---

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

Approbation du plan de réinvestissement des résultats de l'évaluation de l'intervention des services publics d'emploi auprès de la clientèle judiciarisée.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

En décembre 2021, la Commission des partenaires du marché du travail a recommandé au Ministère d'évaluer l'intervention des services publics d'emploi (SPE) auprès de la clientèle judiciarisée adulte en communauté, afin d'examiner les moyens de renforcer cette intervention.

Le rapport d'évaluation a été présenté au Secteur de l'emploi par la Direction de l'évaluation du Ministère en septembre 2024. La Direction de l'évaluation établit les constats suivants :

- L'intervention des SPE auprès de la clientèle judiciarisée se déroule comme prévu et les mesures actives d'emploi sont adéquates pour son intégration au marché du travail.
- Les agents d'aide à l'emploi (AAE) ne reçoivent aucune formation spécifique concernant la clientèle judiciarisée, ce qui peut influencer la démarche d'employabilité proposée.
- La collaboration et la mise en valeur de la complémentarité entre les AAE et les intervenants externes des organismes spécialisés en employabilité (OSE) auprès de la clientèle judiciarisée sont essentielles pour répondre aux besoins de la clientèle.
- La clientèle judiciarisée est particulièrement vulnérable et peut rencontrer des obstacles qui ne relèvent pas seulement du Ministère.
- Les entreprises sont réticentes à embaucher la clientèle judiciarisée.
- Il y a peu de données concernant cette clientèle, notamment celle qui n'est pas incarcérée, qui permettrait de mieux cerner les opportunités pour renforcer les interventions auprès de la clientèle judiciarisée en communauté.

Ces constats ont conduit à recommander les actions suivantes au Ministère :

1. Mettre en place une formation pour sensibiliser les AAE aux impacts du casier judiciaire et aux obstacles rencontrés par la clientèle judiciarisée.
2. Favoriser l'intervention auprès des employeurs par de la promotion et un accompagnement personnalisé pour l'embauche et l'intégration en emploi des personnes judiciarisées.
3. Réfléchir à la possibilité que les personnes judiciarisées soient systématiquement référées vers un OSE pour la clientèle judiciarisée adulte, après l'entrevue d'évaluation réalisée par l'AAE, tout en entretenant une étroite collaboration avec Services Québec pour garantir la complémentarité des services (accompagnement personnalisé et connaissance des mesures d'employabilité et du soutien financier y étant lié).
4. Examiner les avenues possibles pour documenter davantage la clientèle judiciarisée dans son ensemble et particulièrement celle en communauté, c'est-à-dire qui n'est pas sous la responsabilité des services correctionnels du Québec ou du Canada.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

Le Secteur de l'emploi souscrit d'emblée aux recommandations formulées par la Direction de l'évaluation et propose un plan de réinvestissement dont la mise en œuvre des actions s'enclenchera dès 2025-2026, sous réserve d'approbation. Ces actions s'inscrivent sur une feuille de route évolutive présentée en annexe qui s'articule autour de cinq axes :

1. **Consulter les différents acteurs sur les résultats d'évaluation et les pistes d'action.** Il s'agit de présenter les résultats d'évaluation aux différents acteurs, comme les regroupements nationaux d'OSE, le Comité consultatif pour la clientèle judiciarisée adulte et les directions générales de Services Québec. Ces présentations pourraient stimuler la recherche et la mise en œuvre de bonnes pratiques et permettre d'en recueillir d'autres.

2. **Examiner les possibilités permettant de mieux documenter la clientèle et ses besoins.** Il s'agit de poursuivre les discussions explorant les avenues possibles pour documenter davantage la clientèle judiciarisée en communauté et ses besoins en lien avec l'intégration du marché du travail, avec la Direction de la recherche et la collaboration de la Direction de l'évaluation. En effet, il existe peu de données permettant d'établir un portrait de la clientèle qui n'est pas sous la responsabilité des services correctionnels du Québec

ou du Canada. Cela représente pourtant la majorité des personnes judiciarisées au Québec, car il n'y a qu'environ une personne condamnée sur trois qui recevra une peine avec mise sous garde. Ainsi, il serait important de documenter le portrait de la clientèle en communauté et ses besoins d'employabilité pour faciliter l'identification des pistes d'amélioration possible aux interventions des SPE. C'est pourquoi il s'agit d'abord d'examiner, avec la Direction de la recherche, quelles seraient les avenues qui permettraient de mieux documenter ce bassin de main-d'œuvre et ses besoins.

3. **Sensibiliser le personnel du Ministère dans le but d'améliorer ses connaissances de la clientèle judiciarisée et les impacts du casier judiciaire.** Il s'agit notamment de créer une page « Outils de travail : clientèle judiciarisée » dans l'intranet, afin d'y répertorier des outils et des informations utiles, et de développer une capsule d'information à diffuser dans les directions générales de Services Québec pour démystifier cette clientèle et sensibiliser le personnel aux impacts du casier judiciaire.

4. **Favoriser des interventions mieux ciblées et mieux coordonnées pour répondre aux besoins des personnes judiciarisées et aux défis qu'elles rencontrent dans leur parcours vers l'emploi.** Il s'agit de mettre sur pied des ateliers sur l'approche d'intervention et le parcours avec des informations spécifiques sur la clientèle judiciarisée, les obstacles qu'elle rencontre, et les interventions à privilégier. Par ailleurs, il s'agit également d'améliorer la communication, la collaboration et le partenariat de l'ensemble des parties prenantes, dont les AAE et les intervenants des OSE.

5. **Évaluer la faisabilité et identifier les moyens nécessaires pour que le potentiel de la main-d'œuvre judiciarisée soit valorisé auprès des employeurs et pour faire connaître les services publics d'emploi offerts aux entreprises.** Il pourrait s'agir, en fonction de la disponibilité budgétaire, d'outils destinés aux entreprises pour valoriser l'apport de la main-d'œuvre judiciarisée ou de promotion de l'accompagnement offert aux employeurs par les OSE ou par les équipes des services aux entreprises du Ministère pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi des personnes judiciarisées.

4. IMPACTS

La plupart de ces actions sont autofinancées. La mise en œuvre de certaines d'entre elles pourrait toutefois dépendre des disponibilités budgétaires (ex. projet de recherche, outils pour faire connaître les services offerts aux employeurs, etc.).

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

s. o.

6. CONSULTATION

Les résultats de l'évaluation ont été examinés par un groupe de travail piloté par la Direction des politiques d'emploi et des stratégies, en vue d'élaborer un plan de réinvestissement. Ce groupe était composé de la Direction des mesures et services aux entreprises, la Direction des mesures et services aux individus ainsi que de la Direction des ressources externes, du placement et des mandats spéciaux. La Direction de l'évaluation a également participé aux rencontres de travail afin d'exercer un rôle-conseil.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Développer et mettre en œuvre les actions inscrites au plan de réinvestissement, lequel pourrait être bonifié après avoir consulté les acteurs identifiés sous le premier axe.

8. RECOMMANDATION

Étant donné les constats tirés par l'évaluation et les recommandations formulées par la Direction de l'évaluation, il est recommandé au comité exécutif d'approuver le plan de réinvestissement présenté dans ce mémoire.

Source : Secteur de l'emploi

Date : 5 septembre 2025

Original signé

Francis Gauthier, sous-ministre associé
à l'emploi et secrétaire général de la
CPMT

p. j. : Plan de travail de réinvestissement

ANNEXE

PLAN DE TRAVAIL DE RÉINVESTISSEMENT DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION DE L'INTERVENTION DES SERVICES PUBLICS D'EMPLOI AUPRÈS DE LA CLIENTÈLE JUDICIARISÉE

AXE 1 – Consulter les différents acteurs sur les résultats d'évaluation et les pistes d'action à mettre en œuvre

1.1 Présenter les résultats d'évaluation aux partenaires externes et les consulter sur les bonnes pratiques ou les pistes d'action

1.2 Présenter les résultats d'évaluation aux directions générales de Services Québec et les consulter sur les bonnes pratiques et les pistes d'action

AXE 2 – Examiner les possibilités permettant de mieux documenter la clientèle et ses besoins

2.1 Poursuivre les travaux avec la Direction de la recherche quant aux avenues possibles pour documenter davantage la clientèle judiciarisée et ses besoins

AXE 3 – Sensibiliser le personnel du Ministère, notamment les agents d'aide à l'emploi et les conseillers aux entreprises, pour améliorer leurs connaissances de la clientèle judiciarisée et des impacts du casier judiciaire

3.1 Créer une page « Outils de travail » dans l'intranet sur la clientèle judiciarisée avec des outils et informations utiles au personnel du Ministère (ex. aide-mémoires, capsules d'information, impacts du casier judiciaire, organismes spécialisés en employabilité pour la clientèle et services, bonnes pratiques en matière de recrutement et autres ressources pertinentes)

3.2 Développer une capsule d'information à diffuser dans le réseau afin de démystifier la clientèle judiciarisée et de sensibiliser aux impacts du casier judiciaire, ainsi qu'aux défis qu'elle rencontre dans ses démarches vers l'emploi (valoriser son potentiel et l'offre de services aux individus – services publics d'emploi)

AXE 4 – Favoriser des interventions mieux ciblées et mieux coordonnées pour répondre aux besoins des personnes judiciarisées et aux défis qu'elles rencontrent dans leur parcours vers l'emploi

4.1 Intégrer des informations sur les impacts du casier judiciaire, les obstacles rencontrés par la clientèle judiciarisée et les bonnes pratiques d'intervention aux ateliers sur l'Approche d'intervention et Parcours pour le réseau

4.2 Poursuivre les réflexions sur la possibilité de référer systématiquement la clientèle judiciarisée vers les ressources du milieu spécialisées auprès de cette clientèle, lorsque l'évaluation des besoins par les agents d'aide à l'emploi révèle la présence d'obstacles nécessitant une prise en charge globale préalable à la réalisation d'une démarche visant l'intégration au marché du travail ou le maintien en emploi

4.3 Améliorer la communication, la collaboration et le partenariat de l'ensemble des parties prenantes, dont les agents d'aide à l'emploi et les intervenants des organismes spécialisés en employabilité

AXE 5 – Évaluer la faisabilité et identifier les moyens nécessaires pour mettre en valeur le potentiel de la main-d'œuvre judiciarisée auprès des employeurs et pour faire connaître les services publics d'emploi offerts aux entreprises

5.1 Développer et diffuser des outils destinés aux entreprises pour valoriser l'apport de la main-d'œuvre judiciarisée; pour démystifier les aprioris concernant cette main-d'œuvre

5.2 Faire connaître l'accompagnement offert aux employeurs par les organismes spécialisés en employabilité travaillant auprès de la clientèle judiciarisée adulte ou les équipes des services aux entreprises du Ministère pour l'amélioration des pratiques en gestion des ressources humaines, et ce, pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi des personnes judiciarisées

5.3 Évaluer la faisabilité financière des actions précédemment mentionnées si toutes ne peuvent être autofinancées

« 18. Point 3.1 du 24 septembre 2025 ; »

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 24 SEPTEMBRE 2025

TITRE : Mise à jour de la Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires

---

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

La dernière Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires a été émise le 15 février 2016. La date de révision prévue était le 15 février 2021. L'implantation d'un nouvel outil spécialisé en coût de revient et la révision des façons de faire ont occasionné des délais dans la mise à jour. Les dernières années ont amené un lot de changements notables à la gestion des ententes du Ministère qui nécessitent d'actualiser sa politique.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

La Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires a pour objectif d'harmoniser et d'optimiser les processus de détermination et de mise à jour de la tarification des services offerts aux partenaires dans le cadre d'ententes de partenariat et de délivrance des services rendus par le Ministère.

Depuis l'émission de la politique en 2016, les données de base disponibles, pour déterminer la tarification des services rendus aux partenaires, ont grandement évolué principalement lors de l'implantation d'un outil de calcul spécialisé en coût de revient en 2019. De plus, l'évolution de la gamme des services rendus a amené des besoins d'informations supplémentaires.

3. SOLUTION ENVISAGÉE

Mettre à jour la Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires datant de 2016.

4. IMPACTS

À la suite de l'implantation de l'outil spécialisé en coût de revient, les données de base requises pour l'élaboration de la tarification des services rendus aux partenaires se sont précisées et ont permis de clarifier le besoin de financement requis pour couvrir le coût complet des services rendus par le Ministère.

La refonte de la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient était nécessaire pour asseoir les principes de la Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires sur les résultats obtenus par le coût de revient.

Par la présente politique, le Ministère affirme sa volonté d'harmoniser et d'optimiser ses méthodes de tarification tout en assurant le financement au coût complet des services rendus à ses partenaires. Il désire également répondre aux recommandations émises dans le rapport d'audit du processus de gestion des ententes signées pour Services Québec émis par la Direction de l'audit interne et des enquêtes administratives du Ministère ainsi qu'aux constats émis par le Vérificateur général du Québec lors du dépôt de son rapport d'audit de performance sur Services Québec déposé à l'Assemblée nationale en novembre 2023.

Ainsi, la présente politique :

- Présente les groupes de services tarifés rendus par le Ministère à l'ensemble de sa clientèle;
- Énonce les principes directeurs sur lesquels la tarification des services rendus par le Ministère est basée;
- Assure la cohérence, l'uniformisation et l'équité de la tarification des services rendus par les employés du Ministère à ses partenaires;
- Assure le financement adéquat des services rendus tout en respectant la nature des sources de financement du Ministère.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

Les principaux changements apportés à la Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires découlent de la mise à jour de la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient approuvée par le comité exécutif le 26 février 2025.

La section des définitions a été révisée en fonction de la refonte de la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient. L'introduction du concept d'utilisateur-payeur et de la comptabilité par activités, qui sont le fondement du coût de revient, deviennent une base pour l'élaboration de la tarification des services rendus aux partenaires du Ministère.

Le nouvel outil de coût de revient permet d'établir une stratégie de tarification qui est basée directement sur le coût complet des services rendus. La performance de cet outil et la collecte régulière des intrants du calcul du coût de revient permettent d'obtenir une base tarifaire. Ainsi, l'implantation de cet outil amène à revoir les modes de tarification en fonction des services requis par les partenaires jumelés à la gamme des services offerts par le Ministère.

6. CONSULTATION

Tous les secteurs du Ministère ont été consultés, leurs commentaires ont été analysés et ont été pris en considération.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

La Politique sera rendue disponible dans l'intranet du Ministère. De plus, une note de service sera acheminée aux directeurs généraux du Ministère pour les informer de la mise à jour de la Politique.

8. RECOMMANDATION

Il est recommandé au Comité exécutif d'approuver la mise à jour de la Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires.

Source : Direction générale des ressources financières et contractuelles

Date : 2025-09-17

Original signé

Sophie Boisvert
Sous-ministre adjointe
Secteur des services à la gestion

p. j. : Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires
Tableau des modifications à la Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Québec

Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires	
Émise le **2016-02-15**	Révisée le **2025-XX-XX**
Prochaine révision prévue le 2030-XX-XX	Codification RF-02-00-00

Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires

Contexte

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (Ministère) dans le cadre des missions qui lui sont confiées offre une gamme variée de services tarifés aux citoyens, aux entreprises ainsi qu'aux ministères et aux organismes gouvernementaux. Ces services sont répartis en trois groupes, soit :

a) Les biens et services tarifés selon la politique de financement des services publics dont :
   - les programmes de qualification professionnelle réglementée;
   - les services du Directeur de l'état civil;
   - les services du Registraire des entreprises;
   - les services de l'Éditeur officiel du Québec qui publie ou fait publier :
     - les lois du Québec;
     - la Gazette officielle du Québec;
     - les documents, les avis et les annonces dont le gouvernement, le Bureau de l'Assemblée nationale ou une loi requiert la publication par l'Éditeur officiel du Québec.

b) Les services tarifés offerts dans le cadre d'ententes administratives avec des ministères et organismes par différents fournisseurs de services au sein du Ministère, dont :
   - Le centre interministériel de services partagés (CISP)
     Il offre des services de nature administrative, tels qu'en :
     - Ressources financières et contractuelles;
     - Ressources humaines;
     - Ressources technologiques, documentaires et immobilières;
     - Audit interne et enquêtes administratives;
     - Gouvernance, analyse et performance;
     - Traitement des plaintes;
     - Ressources informationnelles et transformation numérique.
   - Services Québec
     Il offre une gamme variée de services aux ministères et organismes afin de faciliter la réalisation de leur mission, tels que :
     - la prise en charge des services d'appels téléphoniques;
     - le Service québécois de changement d'adresse;
     - le service d'authentification de citoyens et d'entreprises clicSÉQUR;
     - l'utilisation de salle d'entrevue et d'examen;
     - la cohabitation dans les bureaux de Services Québec;
     - la réception, l'aiguillage et le traitement des plaintes;
     - les services de mandataires;
     - l'administration d'examens et de certains services comptoirs.
   - Le secteur des registres de l'État (SRE)
     Le SRE offre des services spécialisés aux ministères et organismes du gouvernement du Québec en matière de gestion des registres de l'État.

- Les bibliothèques gouvernementales
  Elles offrent des services de prêt de documents, de recherche documentaire, de veille informationnelle et autres services connexes.
- Service d'expositions et de productions audiovisuelles
  Il offre des services d'expertise en production vidéo, en production audiovisuelle et en exposition.

c) Les biens et services tarifés offerts dans le cadre des activités des Publications du Québec, notamment :
   - Publications ministérielles;
   - Gestion des droits d'auteurs;
   - Marketing, commercialisation et distribution des publications ministérielles.

D'autres services s'ajoutent régulièrement à la gamme de services du Ministère étant donné l'évolution constante de la législation québécoise pour répondre à de nouveaux besoins ainsi que de l'expertise variée du Ministère.

La politique sur le coût de revient du Ministère constitue l'une des bases de la présente politique puisqu'elle identifie l'ensemble des coûts afférents aux services rendus et permet de partager équitablement les coûts liés à la mission du Ministère de ceux nécessaires au respect des ententes et à la livraison des services tarifés ou non.

Références

Lois, politiques ou documents qui soutiennent la tarification des services rendus par le Ministère :

- Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail (chapitre M-15.001);
- Loi sur l'administration financière (chapitre A-6.001);
- Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01);
- Politique de financement des services publics;
- Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient;
- Politique sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels.

Objectifs

De façon générale, la présente politique a pour objectifs :

- de définir les principes généraux qui encadrent le processus de détermination de la tarification des services offerts aux partenaires du Ministère;
- d'utiliser les résultats des travaux annuels du coût de revient relatifs aux activités du Ministère ainsi que tout autre analyse financière pertinente comme base pour établir la tarification de ses services, et ce, à tous les cycles de vie d'une entente (négociation, modification, renouvellement);
- d'assurer la cohérence et l'uniformisation des pratiques en matière de tarification des services rendus;
- d'assurer une équité entre les partenaires et clients du Ministère;
- d'assurer un financement adéquat des services offerts par le Ministère tout en respectant la nature des sources de financement;
- d'assurer la pérennité des services offerts par le Ministère.

Définitions

Activité

Terme générique désignant une ou des tâches exécutées qui conduisent à la réalisation de services. Dans le modèle de la comptabilité par activités, l'activité

agit à titre d'élément intermédiaire, puisqu'elle implique l'utilisation de ressources contribuant à la livraison de services.

Comptabilité par activités

Méthode de coût de revient qui permet notamment d'attribuer à un service une juste part de tous les coûts[1] (coûts de prestation de services, coûts de soutien à la prestation de services et coûts d'administration).

Elle consiste, dans un premier temps, à rattacher les ressources (intrants) aux activités qui en sont la cause puis, dans un deuxième temps, à rattacher les coûts des activités à des services (extrants) qui correspondent à la demande pour ces activités.

Coût de revient complet (ou coût complet)

Ensemble des coûts nécessaires à la livraison d'un service, incluant notamment les coûts de prestation de services, de soutien à la prestation de services et d'administration. Il est équivalent au coût total et est la base du concept d'utilisateur-payeur établi conformément à la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient.

Coûts de prestation de services

Coûts liés aux activités lors desquelles un service est rendu à un citoyen, à une entreprise ou à un partenaire. Ces activités sont nécessaires à court terme pour la livraison du service et sont réalisées au moment du premier contact avec le citoyen, l'entreprise ou le partenaire. Les activités de prestation de services sont associées à un mode de prestation de services.

Coûts de soutien à la prestation de services

Coûts liés aux activités qui consistent à apporter un soutien aux activités de prestation de services. Ces activités peuvent consister notamment :

- à offrir un soutien opérationnel direct;
- à planifier et diffuser la formation nécessaire à la prestation de services;
- à développer, améliorer, entretenir, faire évoluer et piloter des outils et systèmes servant à la réalisation des activités de prestation de services et en effectuer le suivi;
- à planifier et développer l'offre de services et à en effectuer le suivi.

Ces activités apportent une valeur ajoutée au service ou font partie du processus de livraison. Bien qu'elles puissent être nécessaires à court terme pour la livraison d'un service, elles ne sont pas réalisées lors du premier contact avec le citoyen, l'entreprise ou le partenaire.

Coûts d'administration

Coûts des activités liées à la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles, aux communications organisationnelles et aux orientations stratégiques du Ministère.

Dépense d'exploitation

Dépense qu'il convient de passer immédiatement en charges étant donné que le Ministère n'en tirera des avantages que pendant l'exercice financier en cours. Il peut s'agir d'une dépense de rémunération, de fonctionnement ou d'amortissement.

[1] Ordre des comptables professionnels agréés du Québec. *La comptabilité par activités : meilleures pratiques et pratiques émergentes en gestion de la performance*, module 3, Canada, page 3.

Efforts

Temps consacré par les membres du personnel aux différentes activités. Les efforts sont exprimés en équivalents temps complet (ETC) ou, au besoin, en heures. Dans le cas où un membre du personnel ne consomme pas d'ETC, selon les règles édictées par le Conseil du trésor (par exemple : un étudiant), la mesure du temps en ETC est estimée.

Entente de partenariat

Document à caractère légal conçu sur mesure lorsque le Ministère rend des services demandés par un partenaire. Le document, qui est similaire à un contrat, contient toutes les dispositions légales, financières et opérationnelles pertinentes ainsi que celles relatives aux ressources humaines.

Indexation annuelle

Procédure qui consiste à ajuster annuellement les tarifs pour maintenir la cible de financement préalablement déterminée et alignée sur les coûts totaux.

Mode de prestation de services

Façon dont la demande pour un service parvient au Ministère. Les six modes de prestation de services[2] sont :

- central : demande parvenue par l'intermédiaire d'un partenaire;
- comptoir : demande parvenue par l'intermédiaire d'un bureau de services;
- courriel : demande parvenue par courriel;
- postal : demande parvenue par la poste ou par télécopieur;
- téléphone : demande parvenue par téléphone;
- Web : demande parvenue par le biais de la consultation et de l'utilisation de la prestation électronique de services.

Partenaires

Ministère, organisme public, parapublic ou autre pouvant provenir de palier fédéral, provincial et municipal. Un partenaire peut également être une organisation privée.

Ressources

Intrants selon le modèle de la comptabilité par activités. Les ressources comprennent entre autres les dépenses d'exploitation et les efforts des effectifs qui contribuent aux différents services rendus.

Révision périodique de la tarification

Examen qui consiste à revoir la tarification après un certain nombre d'années pour s'assurer du maintien de la cible de financement déterminée et alignée sur les coûts totaux.

Secteur

Ensemble d'unités administratives du Ministère exploitant un secteur d'activité en offrant des services à la population ou des services administratifs.

Aux fins de la présente politique, chaque direction générale relevant de la sous-ministre est considérée comme un secteur.

[2] D'autres modes de prestation de services peuvent être instaurés si le service rendu en nécessite la création

Service

Produit proposé ou service rendu par le Ministère à un citoyen, à une entreprise, à un ministère, à un organisme ou à un autre partenaire. Le produit proposé ou le service rendu résulte de l'accomplissement d'une ou de plusieurs activités.

Tarification

Contrepartie en argent généralement non fixée par une loi, un règlement ou le gouvernement pour une prestation particulière ou un ensemble de prestations prévues dans une entente de partenariat. Elle inclut plusieurs modes de tarification telle la tarification à forfait, la tarification unitaire, la tarification partagée et la tarification progressive.

Portée

La présente politique a une portée ministérielle. Elle s'applique à l'ensemble des ententes en négociation ou conclues avec des partenaires. Au renouvellement des ententes conclues avant l'adoption de la présente politique, des négociations doivent être entreprises pour ramener la tarification conforme à cette dernière. L'ensemble des unités administratives du Ministère y est assujetti.

Énoncé et principes directeurs

Par la présente politique, le Ministère désire harmoniser et optimiser le processus de détermination et de mise à jour de la tarification des services offerts aux partenaires dans le cadre d'ententes de partenariat.

Principes généraux

- La tarification des services demandés par un partenaire assure la récupération du coût des ressources utilisées pour les concevoir, les implanter et les rendre. Elle peut comprendre, lors de la rédaction d'une entente, les deux éléments suivants :
  - Une tarification pour la conception et la mise en œuvre de l'entente qui comprend les sommes requises pour la réalisation de travaux liés à la mise en place de l'infrastructure nécessaire pour mettre en place le partenariat.
  - Une tarification pour les opérations courantes qui comprend l'ensemble des efforts requis et des autres coûts engagés pour rendre le service, dont l'évolution des systèmes, applications et processus d'affaires.
- Le coût de revient complet calculé selon la méthodologie prévue à la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient est un des intrants servant d'aide à la décision pour établir la tarification.
- La tarification est établie dans l'optique que l'entente conclue est de type gagnant-gagnant pour le partenaire et le Ministère, en assurant une prestation de services au meilleur rapport qualité-coût.
- La tarification est déterminée lors de la négociation d'une nouvelle entente, lors d'une modification, du renouvellement ou de l'application du mécanisme d'indexation annuel ou d'un mécanisme de révision périodique prévu à la présente politique.
- Chaque secteur prenant en charge un partenariat doit disposer du financement nécessaire pour le mettre en œuvre en respectant le cadre financier du Ministère et la présente politique. Ce financement ne doit pas se faire au détriment du financement d'autres secteurs.
- Tout projet d'entente de partenariat conçu par un secteur du Ministère doit être soumis au préalable à la Direction générale des ressources financières et contractuelles.
- Tout projet d'entente visant à fournir des services sans tarification à un partenaire en utilisant des ressources du Ministère, notamment, des ressources financières, humaines, matérielles et informationnelles, doit préalablement faire l'objet d'une analyse d'impact financier et être recommandé par :

- le sous-ministre adjoint responsable du secteur devant fournir les services;
- la sous-ministre adjointe du Secteur des services à la gestion.

- Une grille des tarifs unitaires pour des services de type standard est déposée annuellement.

Modes de tarification

La tarification devrait couvrir le coût de revient complet des services rendus, mais elle demeure une décision de gestion et peut être déterminée en fonction d'autres paramètres. Toute entente de partenariat devrait en principe permettre de récupérer au minimum les coûts de prestations de services et de soutien à la prestation de services des services prévus à l'entente.

La diversité des services requis par plusieurs partenaires jumelés à la gamme de services offerts par le Ministère a nécessité la mise en place des modes de tarification suivants:

- **Tarification forfaitaire**
  Ce mode de tarification est généralement utilisé lorsque plusieurs variables sont imprécises ou inconnues. Il est utilisé notamment :
  - pour des ententes de courte durée;
  - lorsque le volume anticipé des services requis est faible.

  Ce mode de tarification peut être jumelé avec un autre mode afin de tenir compte d'une augmentation imprévue de volume dont le coût excède la tarification forfaitaire.

- **Tarification unitaire**
  Ce mode de tarification s'applique à des services dont les données volumétriques sont disponibles. Il peut s'appliquer pour :
  - les services rendus par le personnel du Ministère dans le cadre d'une entente de partenariat pouvant requérir un traitement électronique, manuel ou autre, à la suite d'une demande reçue :
    - par appel téléphonique;
    - à un comptoir de services;
    - par courriel;
    - par courrier;
    - par d'autres modes;
  - les services rendus dans divers secteurs d'activité en utilisant des applications informatiques développées par le Ministère.

- **Tarification partagée**
  Ce mode de tarification est utilisé pour un même type de services qui peut être offert à un seul partenaire ou à plus d'un partenaire. Il peut comprendre :

  - une quote-part pour chaque partenaire d'une partie des coûts d'opération requis pour rendre le service;

  - une répartition du solde des coûts au prorata de leur volume de transactions.

- **Tarification progressive**
  Ce mode de tarification est utilisé pour récupérer progressivement le coût de revient complet des services rendus ou la tarification négociée sur une période de temps déterminée.

  Il s'agit généralement d'ententes d'envergure (stratégiques ou de plus d'un million de dollars annuellement) qui seront opérationnelles durant plusieurs années et qui mobiliseront des ressources importantes du Ministère.

Ce mode de tarification permet au Ministère d'optimiser sa prestation de services dans un souci d'efficience.

Modalités financières des ententes

- Toute entente de services doit prévoir une section relative aux modalités financières. Celle-ci indique que le partenaire s'engage à rétribuer le Ministère pour les activités décrites à l'entente. Si cette entente est conclue sans contrepartie financière, elle doit l'indiquer clairement.
- Toute entente de services, ou une annexe concernant les modalités financières jointe à l'entente doit énoncer, notamment, la tarification pour la conception et la mise en œuvre de l'entente ainsi que la tarification pour les opérations courantes.
- Toute entente comprenant des opérations courantes doit contenir une clause d'indexation annuelle et une clause de révision de la tarification.

Rôles et responsabilités

Sous-ministre :

- approuve les orientations ministérielles en matière de tarification;
- approuve la Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires;
- sensibilise le personnel du Ministère à l'importance de la tarification des services rendus aux organismes gouvernementaux et paragouvernementaux dans le cadre d'ententes de partenariat.

Sous-ministre adjointe du Secteur des services à la gestion

La sous-ministre adjointe du Secteur des services à la gestion assure la gouvernance ministérielle en matière de tarification. Pour ce faire, elle :

- agit à titre de responsable ministériel en matière de tarification des services offerts;
- est responsable de l'application de la Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires et de sa mise à jour;
- approuve la méthodologie générale de tarification, des changements apportés à cette dernière et des orientations opérationnelles;
- représente le Ministère auprès des autorités centrales en matière de tarification et de financement.

Direction générale des ressources financières et contractuelles

La Direction générale des ressources financières et contractuelles (DGRFC) joue un rôle central quant à la proposition de stratégies de tarification ainsi que de la Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires du Ministère. À ce titre, elle :

- assure la cohérence, l'uniformisation et l'équité de la tarification entre les différentes ententes;
- conseille la sous-ministre adjointe du Secteur des services à la gestion en matière de :
  - stratégies de tarification;
  - tarification des services offerts par le Ministère ou en cours de développement.
- conseille le Ministère en matière de :
  - stratégies de tarification;
  - tarification des services offerts ou en développement.

Direction de l'expertise budgétaire et financière

La Direction de l'expertise budgétaire et financière appuyée par le Service du coût de revient, du financement et des investissements joue un rôle central au niveau de la conception de stratégies de tarification et de la détermination de la tarification optimale concernant des services de types réguliers, particuliers et stratégiques des diverses lignes d'affaires du Ministère. À ce titre, elle :

- conseille la DGRFC en matière de politique de tarification ainsi que de toutes les stratégies et composantes qui en découlent;
- conçoit des stratégies de tarification en fonction des orientations organisationnelles;
- conçoit des modes de tarification pouvant répondre aux orientations du Ministère en fonction des services qu'il offre ou qu'il désire développer et dépose annuellement la grille des coûts unitaires;
- recommande la tarification liée à une entente de partenariat lors de sa négociation, sa modification, son renouvellement ou lors de l'application du mécanisme de révision, et ce, en conformité avec la présente politique;
- développe et assure la gestion de la tarification, notamment :
  - en identifiant les services offerts actuellement par le Ministère ou en phase de conception qui peuvent faire l'objet d'une tarification conformément à ses orientations;
  - en concevant des méthodes, pratiques et modèles financiers permettant de déterminer le type et le niveau de tarification appropriés pour les services requis par un partenaire.
- répond à toute question liée aux modalités financières dans le cadre d'une entente avec un partenaire.

Gestionnaires responsables du secteur qui prendra en charge les activités prévues à une entente de partenariat :

- participent aux travaux d'évaluation des efforts et des autres coûts requis pour la mise en œuvre du partenariat et la prestation des services;
- collaborent à la conception des stratégies de tarification en fonction des orientations organisationnelles pour les ententes de partenariat pour lesquelles ils prendront en charge les activités;
- s'assurent que, lors de la mise en œuvre du partenariat, ils disposeront du financement et des ressources nécessaires.

Sous-ministre adjoint de chaque secteur d'affaires offrant des services à des partenaires dans le cadre d'ententes de partenariat :

- prend en charge, pour son secteur, les relations d'affaires avec les partenaires en matière de développement d'offres de services;
- négocie, ou délègue la négociation à un gestionnaire de son secteur, les ententes de partenariat, à l'exception des ententes intergouvernementales, qui relèvent du secteur responsable des relations intergouvernementales;
- informe sur une base régulière la DGRFC et les responsables des secteurs visés de la négociation de toute entente ou de modification de la stratégie de négociation d'un projet d'entente ou d'une entente existante afin qu'elle en évalue les répercussions sur la tarification et sur le cadre financier du Ministère;
- consulte, au besoin, la Direction des affaires juridiques dans le cadre de l'élaboration, l'exécution, la révision et la fin d'une entente de partenariat;
- s'assure que la tarification des ententes négociées soit faite dans le respect de la présente politique.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Québec

Unité responsable	La présente politique est sous la responsabilité de la Direction générale des ressources financières et contractuelles.

Approbation :

_____ _____

Sous-ministre Date

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Québec

Historique

Titre de la politique Politique ministérielle sur la tarification de services destinés aux partenaires	
Émise le **2016-02-15**	Révisée le **2025-XX-XX**
Prochaine révision prévue le 2028-XX-XX	

Description du changement	Approbation	Date
Révision de la Politique ministérielle sur la tarification de services destinés aux partenaires adoptée le 8 avril 2016.	Sous-ministre	AAAA-MM-JJ
Adoption de la Politique ministérielle sur la tarification de services destinés aux partenaires	Sous-ministre	2016-04-08

Tableau des modifications à la Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires

Modifications générales

- Mise à jour de la politique en fonction de la refonte de la politique ministérielle sur la gestion du coût de revient qui est la base de la présente politique.
- Ajout de certains éléments rendus possibles par l'implantation d'un outil spécialisé en gestion du coût de revient.

Politique ministérielle sur la tarification

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
Contexte	Le 1er avril 2013, l'entrée en vigueur de la Loi visant l'optimisation de l'action gouvernementale en matière de prestation de services aux citoyens et aux entreprises (2013, chapitre 4) a conduit à l'union de Services Québec et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Le 27 février 2015, le ministère du Travail et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ont été fusionnés par décret du Conseil des ministres. Par ces regroupements, le Ministère a élargi sa gamme de services offerts aux citoyens, aux entreprises, aux ministères et aux organismes gouvernementaux. Afin de réaliser sa mission d'offrir un guichet multiservice pour l'accès simplifié aux services publics pour les citoyens et les entreprises, le Ministère est appelé à conclure des ententes de partenariat avec d'autres ministères et organismes publics. Présenté le 31 août 2015, le deuxième rapport de la Commission de révision permanente des programmes indique notamment qu'en matière de prestation de services aux citoyens, le gouvernement du Québec est en retard par rapport à d'autres juridictions et formule les mêmes recommandations que celles formulées dans le rapport sur l'application de la Loi sur Services Québec, réalisé par la firme Raymond Chabot Grant Thornton en 2010. La Commission recommande également d'aborder le déploiement régional des services à la population de façon globale en tenant compte des enjeux actuels ainsi que des possibilités d'amélioration. Le même jour, le président du Conseil du trésor a annoncé que le gouvernement donnera suite à plusieurs recommandations du rapport, notamment à l'égard de Services Québec. Ainsi, le Ministère sera appelé au cours des prochaines années à étendre les services qu'il offre pour le compte de partenaires. Le Ministère agit également à titre de Centre interministériel de services partagés. Ainsi, il rend certains services de nature administrative à d'autres ministères et organismes. Les ententes conclues par le Ministère avec des partenaires doivent lui permettre de respecter son cadre financier. Certaines étapes du cycle de vie d'une entente amènent à fixer une tarification, notamment lors de la négociation et de la modification des services qui y sont prévus. De plus, des mécanismes d'indexation et de révision des tarifs y sont généralement inclus. Le Ministère doit donc instaurer une politique ministérielle de tarification pour les ententes avec des partenaires afin d'harmoniser et d'optimiser les différentes méthodologies et pratiques actuelles et ainsi répondre à ses orientations. Le Ministère a adopté en février 2015 une politique sur le coût de revient, qui constitue l'une des bases de la présente politique parce qu'elle identifie l'ensemble des coûts afférents aux services rendus. Ainsi, le modèle de coût de revient du Ministère est le coût complet. Pour un service, le coût de revient complet inclut les coûts liés à la prestation de services, au soutien à la prestation de services et à l'administration.	Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (Ministère) dans le cadre des missions qui lui sont confiées offre une gamme variée de services tarifés aux citoyens, aux entreprises ainsi qu'aux ministères et aux organismes gouvernementaux. Ces services sont répartis en trois groupes soit : a) Les biens et services tarifés selon la politique de financement des services publics dont : • les programmes de qualification professionnelle réglementée; • les services du Directeur de l'état civil; • les services du Registraire des entreprises; • les services de l'Éditeur officiel du Québec qui publie ou fait publier : - les lois du Québec; - la Gazette officielle du Québec; - les documents, les avis et les annonces dont le gouvernement, le Bureau de l'Assemblée nationale ou une loi requiert la publication par l'Éditeur officiel du Québec. b) Les services tarifés offerts dans le cadre d'ententes administratives avec des ministères et organismes par différents fournisseurs de services au sein du Ministère dont : • Le centre interministériel de services partagés (CISP); Il offre des services de nature administrative, tels qu'en : - Ressources financières et contractuelles; - Ressources humaines; - Ressources technologiques, documentaires et immobilières; - Audit interne et enquêtes administratives; - Gouvernance, analyse et performance; - Traitement des plaintes; - Ressources informationnelles et transformation numérique. • Services Québec Il offre une gamme variée de services aux ministères et organismes afin de faciliter la réalisation de leur mission, tels que : - la prise en charge des services d'appels téléphoniques;	1	Simplification du contexte pour mettre l'accent sur les catégories de services rendus par le ministère ainsi que les principaux secteurs qui rendent des services directement aux clients ou partenaires du ministère.

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
		- le Service québécois de changement d'adresse; - le service d'authentification de citoyens et d'entreprises clicSÉQUR; - l'utilisation de salle d'entrevue et d'examen; - la cohabitation dans les bureaux de Services Québec; - la réception, l'aiguillage et le traitement des plaintes; - les services de mandataires; - l'administration d'examens et de certains services comptoirs. • Le secteur des registres de l'État (SRE) Le SRE offre des services spécialisés aux ministères et organismes du gouvernement du Québec en matière de gestion des registres de l'État. • Les bibliothèques gouvernementales Elles offrent des services de prêt de documents, de recherche documentaire, de veille informationnelle et autres services connexes. • Service d'expositions et de productions audiovisuelles Il offre des services d'expertise en production vidéo, en production audiovisuelle et en exposition. c) Les biens et services tarifés offerts dans le cadre des activités des Publications du Québec, notamment : • Publications ministérielles; • Gestion des droits d'auteurs; • Marketing, commercialisation et distribution des publications ministérielles. D'autres services s'ajoutent régulièrement à la gamme de services du Ministère étant donné l'évolution constante de la législation québécoise pour répondre à de nouveaux besoins ainsi que de l'expertise variée du Ministère. La politique sur le coût de revient du Ministère constitue l'une des bases de la présente politique puisqu'elle identifie l'ensemble des coûts afférents aux services rendus et permet de partager équitablement les coûts liés à la mission du Ministère de ceux nécessaires au respect des ententes et à la livraison des services tarifés ou non.	2	
Références	• Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail (chapitre M-15.001); • Loi sur l'administration financière (chapitre A-6.001); • Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01); • Politique de financement des services publics; • Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient; • Politique sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels	Lois, politiques ou documents qui soutiennent la tarification des services rendus par le Ministère : • Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail (chapitre M-15.001); • Loi sur l'administration financière (chapitre A-6.001); • Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01);	2	Ajout d'une phrase introductive

Politique ministérielle sur la tarification

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
		• Politique de financement des services publics; • Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient; • Politique sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels.		
Objectifs	De façon générale, la présente politique a pour objet : • de définir les principes directeurs qui encadrent le processus de détermination de la tarification des services offerts aux partenaires du Ministère; • d'utiliser les résultats des travaux annuels du coût de revient relatifs aux activités du Ministère ainsi que toute autre analyse financière pertinente pour établir la tarification de ses services; • d'assurer la cohérence et l'uniformisation des pratiques en matière de tarification des services rendus; • d'assurer la pérennité des services offerts par le Ministère.	De façon générale, la présente politique a pour objectifs : • de définir les principes généraux qui encadrent le processus de détermination de la tarification des services offerts aux partenaires du Ministère; • d'utiliser les résultats des travaux annuels du coût de revient relatifs aux activités du Ministère ainsi que toute autre analyse financière pertinente comme base pour établir la tarification de ses services, et ce, à tous les cycles de vie d'une entente (négociation, modification, renouvellement); • d'assurer la cohérence et l'uniformisation des pratiques en matière de tarification des services rendus; • d'assurer une équité entre les partenaires et clients du Ministère; • d'assurer un financement adéquat des services offerts par le Ministère tout en respectant la nature des sources de financement; • d'assurer la pérennité des services offerts par le Ministère.	2	Déplacement de la section Objectifs Reformulation et intégration des objectifs de la section « Équité, information et transparence »
Définitions		**Activité** Terme générique désignant une ou des tâches exécutées qui conduisent à la réalisation de services. Dans le modèle de la comptabilité par activités, l'activité agit à titre d'élément intermédiaire, puisqu'elle implique l'utilisation de ressources contribuant à la livraison de services.	2	Ajout de la définition pour créer un lien avec la politique de coût de revient.
		Comptabilité par activités Méthode de coût de revient qui permet notamment d'attribuer à un service une juste part de tous les coûts[1] (coûts de prestation de services, coûts de soutien à la prestation de services, coûts d'administration). Elle consiste, dans un premier temps, à rattacher les ressources (intrants) aux activités qui en sont la cause puis, dans un deuxième temps, à rattacher les coûts des activités à des services (extrants) qui correspondent à la demande pour ces activités.	3	Ajout de la définition pour créer un lien avec la politique de coût de revient et ajout d'une référence bibliographique.
	Opérations courantes Coûts des efforts (équivalents temps complet et ressources) requis pour rendre les services opérationnels qui sont prévus par une entente de partenariat.			Retrait de la définition « Opérations courantes ».
	Conception et mise en place			Retrait de la définition « Conception et mise en place ».

[1] Ordre des comptables professionnels agréés du Québec. *La comptabilité par activités : meilleures pratiques et pratiques émergentes en gestion de la performance*, module 3, Canada, page 3.

Politique ministérielle sur la tarification

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	Coûts et efforts requis pour concevoir et mettre en place la solution d'affaires visant à répondre aux exigences prévues dans le cadre d'une entente de partenariat. **Coût de revient complet** Ensemble des coûts nécessaires à la livraison d'un service, constitués des coûts de prestation de services, de soutien à la prestation de services et d'administration. Il est équivalent au coût total. Il est établi conformément à la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient. **Coûts de prestation de services** Coûts liés aux activités lors desquelles un service est rendu à un citoyen, à une entreprise ou à un partenaire. Ces activités sont nécessaires à court terme pour la livraison du service et sont réalisées au moment du premier contact avec le citoyen, l'entreprise ou le partenaire. Les activités de prestation de services sont associées à un mode de prestation de services. **Coûts de soutien à la prestation de services** Coûts liés aux activités qui consistent à apporter un soutien aux activités de prestation de services. Ces activités peuvent consister notamment : • à offrir un soutien opérationnel direct; • à planifier et diffuser la formation nécessaire à la prestation de services; • à développer, améliorer, entretenir, faire évoluer et piloter des outils et systèmes servant à la réalisation des activités de prestation de services et en effectuer le suivi; • à planifier et développer l'offre de services et à en effectuer le suivi. Ces activités apportent une valeur ajoutée au service ou font partie du processus de livraison. Bien qu'elles puissent être nécessaires à court terme pour la livraison d'un service, elles ne sont pas réalisées lors du premier contact avec le citoyen, l'entreprise ou le partenaire. **Coûts d'administration** Coûts des activités liées à la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles, aux communications organisationnelles et aux orientations stratégiques du Ministère. **Dépense d'exploitation** Dépense qu'il convient de passer immédiatement en charges étant donné que le Ministère n'en tirera des avantages que pendant l'exercice financier en cours. Il peut s'agir d'une dépense de rémunération, de fonctionnement ou d'amortissement.	**Coût de revient complet (ou coût complet)** Ensemble des coûts nécessaires à la livraison d'un service, incluant notamment les coûts de prestation de services, de soutien à la prestation de services et d'administration. Il est équivalent au coût total et est la base du concept d'utilisateur-payeur établi conformément à la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient. **Coûts de prestation de services** Coûts liés aux activités lors desquelles un service est rendu à un citoyen, à une entreprise ou à un partenaire. Ces activités sont nécessaires à court terme pour la livraison du service et sont réalisées au moment du premier contact avec le citoyen, l'entreprise ou le partenaire. Les activités de prestation de services sont associées à un mode de prestation de services. **Coûts de soutien à la prestation de services** Coûts liés aux activités qui consistent à apporter un soutien aux activités de prestation de services. Ces activités peuvent consister notamment : • à offrir un soutien opérationnel direct; • à planifier et diffuser la formation nécessaire à la prestation de services; • à développer, améliorer, entretenir, faire évoluer et piloter des outils et systèmes servant à la réalisation des activités de prestation de services et en effectuer le suivi; • à planifier et développer l'offre de services et à en effectuer le suivi. Ces activités apportent une valeur ajoutée au service ou font partie du processus de livraison. Bien qu'elles puissent être nécessaires à court terme pour la livraison d'un service, elles ne sont pas réalisées lors du premier contact avec le citoyen, l'entreprise ou le partenaire. **Coûts d'administration** Coûts des activités liées à la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles, aux communications organisationnelles et aux orientations stratégiques du Ministère. **Dépense d'exploitation** Dépense qu'il convient de passer immédiatement en charges étant donné que le Ministère n'en tirera des avantages que pendant l'exercice financier en cours. Il peut s'agir d'une dépense de rémunération, de fonctionnement ou d'amortissement.	3	Introduction du concept d'utilisateur-payeur

Politique ministérielle sur la tarification

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	Efforts Temps consacré par les membres du personnel aux différentes activités. Les efforts sont exprimés en équivalents temps complet (ETC) ou, au besoin, en heures. Dans le cas où un membre du personnel ne consomme pas d'ETC, selon les règles édictées par le Conseil du trésor (par exemple : un étudiant), la mesure du temps en ETC est estimée.	**Efforts** Temps consacré par les membres du personnel aux différentes activités. Les efforts sont exprimés en équivalents temps complet (ETC) ou, au besoin, en heures. Dans le cas où un membre du personnel ne consomme pas d'ETC, selon les règles édictées par le Conseil du trésor (par exemple : un étudiant), la mesure du temps en ETC est estimée.	4	
	Entente de partenariat Document à caractère légal conçu sur mesure lorsque le Ministère rend des services demandés par un partenaire. Le document, qui est similaire à un contrat, contient toutes les dispositions légales, financières et opérationnelles pertinentes ainsi que celles relatives aux ressources humaines.	**Entente de partenariat** Document à caractère légal conçu sur mesure lorsque le Ministère rend des services demandés par un partenaire. Le document, qui est similaire à un contrat, contient toutes les dispositions légales, financières et opérationnelles pertinentes ainsi que celles relatives aux ressources humaines.		
	Indexation annuelle Procédure qui consiste à ajuster annuellement les tarifs pour maintenir la cible de financement préalablement déterminée et alignée sur les coûts totaux.	**Indexation annuelle** Procédure qui consiste à ajuster annuellement les tarifs pour maintenir la cible de financement préalablement déterminée et alignée sur les coûts totaux.		
	Mode de prestation de services Façon dont la demande pour un service parvient au Ministère. Les six modes de prestation de services[1] sont : • central : demande parvenue par l'intermédiaire d'un partenaire; • comptoir : demande parvenue par l'intermédiaire d'un bureau de services; • courriel : demande parvenue par courriel; • postal : demande parvenue par la poste ou par télécopieur; • téléphone : demande parvenue par téléphone; • Web : demande parvenue par le biais de la consultation et de l'utilisation de la prestation électronique de services.	**Mode de prestation de services** Façon dont la demande pour un service parvient au Ministère. Les six modes de prestation de services[2] sont : • central : demande parvenue par l'intermédiaire d'un partenaire; • comptoir : demande parvenue par l'intermédiaire d'un bureau de services; • courriel : demande parvenue par courriel; • postal : demande parvenue par la poste ou par télécopieur; • téléphone : demande parvenue par téléphone; • Web : demande parvenue par le biais de la consultation et de l'utilisation de la prestation électronique de services.		Le numéro de référence a été modifié
	Partenaires Ministères, organismes publics et parapublics ainsi que municipalités du Québec ou autres pouvant relever des gouvernements fédéral ou provincial. Il peut aussi s'agir exceptionnellement d'une entreprise privée.	**Partenaires** Ministère, organisme public, parapublic ou autre pouvant provenir de palier fédéral, provincial et municipal. Un partenaire peut également être une organisation privée.		Bonification de la définition
	Reddition de comptes Information de gestion transmise à un partenaire à des fréquences convenues et contenue dans une entente de partenariat.			Retrait de la définition « Reddition de compte »

[2] D'autres modes de prestation de services peuvent être instaurés si le service rendu en nécessite la création

Politique ministérielle sur la tarification

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	Ressources Intrants selon le modèle de la comptabilité par activités. Les ressources comprennent les dépenses d'exploitation et les efforts du personnel du Ministère. **Révision périodique de la tarification** Examen qui consiste à revoir les coûts après un certain nombre d'années pour s'assurer du maintien de la cible de financement déterminée et alignée sur les coûts totaux. **Secteur** Ensemble d'unités administratives du Ministère exploitant un secteur d'activité en offrant des services à la population ou des services administratifs. **Service** Produit proposé ou service rendu par le Ministère à un citoyen, à une entreprise, à un ministère, à un organisme ou à un autre partenaire. Le produit proposé ou le service rendu résulte de l'accomplissement d'une ou de plusieurs activités. **Tarification** Contrepartie en argent généralement non fixée par une loi, un règlement ou le gouvernement pour une prestation particulière ou un ensemble de prestations prévues dans une entente de partenariat. Elle inclut plusieurs modes de tarification telle la tarification à forfait, la tarification unitaire, la tarification partagée et la tarification progressive.	**Ressources** Intrants selon le modèle de la comptabilité par activités. Les ressources comprennent entre autres les dépenses d'exploitation et les efforts des effectifs qui contribuent aux différents services rendus. **Révision périodique de la tarification** Examen qui consiste à revoir la tarification après un certain nombre d'années pour s'assurer du maintien de la cible de financement déterminée et alignée sur les coûts totaux. **Secteur** Ensemble d'unités administratives du Ministère exploitant un secteur d'activité en offrant des services à la population ou des services administratifs. Aux fins de la présente politique, chaque direction générale relevant de la sous-ministre est considérée comme un secteur. **Service** Produit proposé ou service rendu par le Ministère à un citoyen, à une entreprise, à un ministère, à un organisme ou à un autre partenaire. Le produit proposé ou le service rendu résulte de l'accomplissement d'une ou de plusieurs activités. **Tarification** Contrepartie en argent généralement non fixée par une loi, un règlement ou le gouvernement pour une prestation particulière ou un ensemble de prestations prévues dans une entente de partenariat. Elle inclut plusieurs modes de tarification telle la tarification à forfait, la tarification unitaire, la tarification partagée et la tarification progressive.	4 5	Reformulation de la définition Précision de la définition Précision de la définition
Portée	La présente politique a une portée ministérielle. Elle s'applique à l'ensemble des ententes en négociation ou conclues avec des partenaires. Au renouvellement des ententes conclues avant l'adoption de la présente politique, des négociations doivent être entreprises pour ramener la tarification conforme à cette dernière. L'ensemble des unités administratives du Ministère y est assujetti.	La présente politique a une portée ministérielle. Elle s'applique à l'ensemble des ententes en négociation ou conclues avec des partenaires. Au renouvellement des ententes conclues avant l'adoption de la présente politique, des négociations doivent être entreprises pour ramener la tarification conforme à cette dernière. L'ensemble des unités administratives du Ministère y est assujetti.	5	
Énoncé et principes directeurs	Par la présente politique, le Ministère désire harmoniser et optimiser le processus de détermination de la tarification des services rendus qu'il offre aux partenaires dans le cadre d'ententes de partenariat. **Principes généraux** • La tarification des services demandés par des partenaires assure la récupération du coût des ressources utilisées pour les concevoir, les implanter et les rendre. Elle peut comprendre, lors de la rédaction d'une entente, les deux éléments suivants :	Par la présente politique, le Ministère désire harmoniser et optimiser le processus de détermination et de mise à jour de la tarification des services offerts aux partenaires dans le cadre d'ententes de partenariat. **Principes généraux** • La tarification des services demandés par un partenaire assure la récupération du coût des ressources utilisées pour les concevoir, les implanter et les rendre. Elle peut comprendre, lors de la rédaction d'une entente, les deux éléments suivants :	5	

Politique ministérielle sur la tarification

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	○ Une tarification pour la conception et la mise en œuvre de l'entente qui comprend les sommes requises pour la réalisation de travaux liés à la mise en place de l'infrastructure nécessaire pour mettre en place le partenariat. ○ Une tarification pour les opérations courantes qui comprend l'ensemble des efforts requis et des autres coûts engagés pour rendre le service.	○ Une tarification pour la conception et la mise en œuvre de l'entente qui comprend les sommes requises pour la réalisation de travaux liés à la mise en place de l'infrastructure nécessaire pour mettre en place le partenariat. ○ Une tarification pour les opérations courantes qui comprend l'ensemble des efforts requis et des autres coûts engagés pour rendre le service, dont l'évolution des systèmes, applications et processus d'affaires.	5	Bonification du principe
	• Le coût de revient complet calculé selon la méthodologie prévue à la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient est un des intrants servant d'aide à la décision pour établir la tarification. • La tarification est établie dans l'optique que l'entente conclue est de type gagnant-gagnant pour le partenaire et le Ministère, en assurant une prestation de services au meilleur rapport qualité-coût.	• Le coût de revient complet calculé selon la méthodologie prévue à la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient est un des intrants servant d'aide à la décision pour établir la tarification. • La tarification est établie dans l'optique que l'entente conclue est de type gagnant-gagnant pour le partenaire et le Ministère, en assurant une prestation de services au meilleur rapport qualité-coût.		
	• La tarification est déterminée lors de la négociation d'une nouvelle entente, lors d'une modification, du renouvellement ou de l'application du mécanisme de révision prévu à la présente politique.	• La tarification est déterminée lors de la négociation d'une nouvelle entente, lors d'une modification, du renouvellement ou de l'application du mécanisme d'indexation annuel ou d'un mécanisme de révision périodique prévu à la présente politique.		Bonification du principe
	• Chaque secteur prenant en charge un partenariat doit disposer du financement nécessaire pour le mettre en oeuvre en respectant le cadre financier du Ministère et la présente politique. Ce financement ne doit pas se faire au détriment du financement d'autres secteurs. Il ne doit également pas servir à financer un autre secteur.	• Chaque secteur prenant en charge un partenariat doit disposer du financement nécessaire pour le mettre en œuvre en respectant le cadre financier du Ministère et la présente politique. Ce financement ne doit pas se faire au détriment du financement d'autres secteurs.		
	• Tout projet d'entente doit être soumis à la Direction du coût de revient, du financement et du soutien à la gestion selon les modalités établies avec le Secteur du développement des services aux citoyens et de la gouvernance.	• Tout projet d'entente de partenariat conçu par un secteur du Ministère doit être soumis au préalable à la Direction générale des ressources financières et contractuelles.		Précision apportée
	• Tout projet d'entente sans contrepartie financière doit être recommandé par le sous-ministre adjoint au développement des services aux citoyens et de la gouvernance et le sous-ministre adjoint aux services à la gestion et aux ressources informationnelles.	• Tout projet d'entente visant à fournir des services sans tarification à un partenaire en utilisant des ressources du Ministère, notamment des ressources financières, humaines, matérielles et informationnelles, doit préalablement faire l'objet d'une analyse d'impact financier et être recommandé par : ○ le sous-ministre adjoint responsable du secteur devant fournir les services; ○ la sous-ministre adjointe du Secteur des services à la gestion.		Distinction des responsabilités en fonction de la nature des services rendus et du secteur qui rend les services.
	• Une grille des coûts unitaires est déposée annuellement.	• Une grille des tarifs unitaires pour des services de type standard est déposée annuellement.		Précision apportée
	Modes de tarification La tarification devrait couvrir le coût de revient complet des services rendus, mais elle demeure une décision de gestion et peut être déterminée en fonction d'autres paramètres. Toute entente de	**Modes de tarification** La tarification devrait couvrir le coût de revient complet des services rendus, mais elle demeure une décision de gestion et peut être déterminée en fonction d'autres paramètres. Toute entente de partenariat devrait en principe	6	Section révisée et simplifiée dans l'optique de couvrir l'ensemble des services rendus du Ministère sans limiter

Politique ministérielle sur la tarification

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	partenariat devrait en principe permettre de récupérer les coûts de prestations de services et de soutien à la prestation de services des services prévus à l'entente. Lorsque la tarification proposée est moindre que celle basée sur le coût de revient complet, des mesures d'optimisation et des mécanismes de suivi financier devraient être proposées par les secteurs concernés. Ceci permettra d'assurer le niveau de financement récurrent requis par le ou les secteurs du Ministère prenant en charge les activités visées par l'entente de partenariat. Les scénarios de tarification, selon la nature des services requis par un partenaire, sont basés sur un des regroupements de types d'activités du coût de revient suivant : • la prestation de services, le soutien à la prestation de services et l'administration; • la prestation de services et le soutien à la prestation de services. La diversité des services particuliers requis par plusieurs partenaires jumelée à la gamme de services offerts par le Ministère ont nécessité le développement des modes de tarification décrits ci-dessous. **Tarification forfaitaire** Ce mode de tarification est généralement utilisé lorsque plusieurs variables sont imprécises ou inconnues. Il est utilisé notamment pour des ententes de courte durée ou lorsque le volume d'activités annuel est faible. **Tarification unitaire** Ce mode de tarification s'applique à des services dont les données volumétriques sont disponibles. Il peut s'appliquer pour : • les services rendus par le personnel du Ministère dans le cadre d'une entente de partenariat pouvant requérir un traitement électronique, manuel ou autre, à la suite d'une demande reçue ○ par appel téléphonique; ○ à un comptoir de services; ○ par courriel; ○ par courrier; ○ par d'autres modes; • les services rendus dans divers secteurs d'activité en utilisant des applications informatiques développées par le Ministère. **Tarification unitaire dégressive** Ce mode de tarification s'applique à des taux unitaires qui peuvent être dégressifs en fonction d'un volume de transactions, entre autres.	permettre de récupérer au minimum les coûts de prestations de services et de soutien à la prestation de services des services prévus à l'entente. La diversité des services requis par plusieurs partenaires jumelés à la gamme de services offerts par le Ministère a nécessité la mise en place des modes de tarification suivants : **Tarification forfaitaire** Ce mode de tarification est généralement utilisé lorsque plusieurs variables sont imprécises ou inconnues. Il est utilisé notamment : ○ pour des ententes de courte durée; ○ lorsque le volume anticipé des services requis est faible. Ce mode de tarification peut être jumelé avec un autre mode afin de tenir compte d'une augmentation imprévue de volume dont le coût excède la tarification forfaitaire. **Tarification unitaire** Ce mode de tarification s'applique à des services dont les données volumétriques sont disponibles. Il peut s'appliquer pour : ○ les services rendus par le personnel du Ministère dans le cadre d'une entente de partenariat pouvant requérir un traitement électronique, manuel ou autre, à la suite d'une demande reçue : ▪ par appel téléphonique; ▪ à un comptoir de services; ▪ par courriel; ▪ par courrier; ▪ par d'autres modes; ○ les services rendus dans divers secteurs d'activité en utilisant des applications informatiques développées par le Ministère.		la nature des activités menant au service rendu. Reformulation et ajout d'une particularité concernant la volumétrie. Retrait de la tarification unitaire dégressive (non utilisée)

Politique ministérielle sur la tarification

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	Tarification partagée Ce mode de tarification est utilisé pour un même type de services qui peut être offert à un seul partenaire ou à plus d'un partenaire. Il peut comprendre : • une quote-part pour chaque partenaire d'une partie des coûts d'opération requis pour rendre le service; • une répartition du solde des coûts au prorata de leur volume de transactions. **Tarification progressive** Ce mode de tarification est utilisé pour récupérer progressivement le coût de revient complet des services rendus ou la tarification négociée sur une période de temps déterminée. Il s'agit généralement d'ententes d'envergure (stratégiques ou de plus d'un million de dollars annuellement) qui seront opérationnelles durant plusieurs années et qui mobiliseront des ressources importantes du Ministère. Ce mode de tarification permet au Ministère d'optimiser sa prestation de services dans un souci d'efficience.	**Tarification partagée** Ce mode de tarification est utilisé pour un même type de services qui peut être offert à un seul partenaire ou à plus d'un partenaire. Il peut comprendre : • une quote-part pour chaque partenaire d'une partie des coûts d'opération requis pour rendre le service; • une répartition du solde des coûts au prorata de leur volume de transactions. **Tarification progressive** Ce mode de tarification est utilisé pour récupérer progressivement le coût de revient complet des services rendus ou la tarification négociée sur une période de temps déterminée. Il s'agit généralement d'ententes d'envergure (stratégiques ou de plus d'un million de dollars annuellement) qui seront opérationnelles durant plusieurs années et qui mobiliseront des ressources importantes du Ministère. Ce mode de tarification permet au Ministère d'optimiser sa prestation de services dans un souci d'efficience.	6	

	Tarification pour la conception et la mise en œuvre d'une entente
	
	Cette tarification est basée sur les efforts internes et externes des ressources humaines et sur les autres coûts encourus. Une majoration peut être applicable pour tenir compte des coûts d'administration requis.
	
	• La grille des coûts unitaires déposée annuellement ainsi que les propositions de tarification sont présentées sous deux formats afin que la gestion du Ministère décide laquelle est la plus appropriée :
	  ○ le coût de revient complet (constitués des coûts de prestation de services, de soutien à la prestation de services et d'administration);
	  ○ le coût de revient complet excluant les coûts d'administration.
	• Exceptionnellement, une entente peut être conclue sans qu'il y ait de tarification. Une telle entente doit être négociée dans le cadre d'une stratégie d'affaires.
	• Lorsque la situation le permet, le mode de tarification privilégié est la tarification unitaire.
				Retrait de la tarification pour la conception et la mise en œuvre d'une entente. Elle n'est pas systématique et dépend des négociations avec le partenaire potentiel.

	Modalités financières des ententes • Toute entente de services doit prévoir une section relative aux modalités financières. Celle-ci indique que le partenaire s'engage à rétribuer le Ministère pour les activités décrites à l'entente. Si cette entente est conclue sans contrepartie financière, elle doit l'indiquer clairement. • Une annexe concernant les modalités financières est également jointe à l'entente. Celle-ci énonce notamment la tarification pour la conception et la mise en œuvre de l'entente ainsi que la tarification pour les opérations courantes.	**Modalités financières des ententes** • Toute entente de services doit prévoir une section relative aux modalités financières. Celle-ci indique que le partenaire s'engage à rétribuer le Ministère pour les activités décrites à l'entente. Si cette entente est conclue sans contrepartie financière, elle doit l'indiquer clairement. • Toute entente de services, ou une annexe concernant les modalités financières jointe à l'entente, doit énoncer, notamment,	7	Reformulation

Politique ministérielle sur la tarification

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	• Toute entente dont les opérations courantes sont tarifées doit contenir une clause d'indexation annuelle. • Toute entente comprenant des opérations courantes doit contenir une clause de révision de la tarification. **Équité, information et transparence** • La tarification entre des services similaires rendus à des partenaires différents doit être équitable tout en tenant compte du contexte propre à chaque entente, notamment pour des raisons d'opportunités stratégiques. • La tarification des services s'appuie sur un système rigoureux de coût de revient complet, tel que défini dans la Politique ministérielle sur la gestion du coût de revient. La façon dont le coût de revient complet est calculé peut être expliquée au partenaire, à sa demande. • À des fins de tarification, les secteurs concernés par une entente de partenariat se dotent d'outils pertinents pour recueillir et fournir l'information de gestion requise selon la fréquence convenue dans l'entente.	la tarification pour la conception et la mise en œuvre de l'entente ainsi que la tarification pour les opérations courantes. • Toute entente comprenant des opérations courantes doit contenir une clause d'indexation annuelle et une clause de révision de la tarification.		Section « Équité, information et transparence » intégrée dans les objectifs.
Rôles et responsabilités	**Sous-ministre** Le sous-ministre : • approuve les orientations ministérielles en matière de tarification; • approuve la Politique ministérielle sur la tarification de services destinés aux partenaires; • sensibilise le personnel du Ministère à l'importance de la tarification des services rendus aux organismes gouvernementaux et paragouvernementaux dans le cadre d'ententes de partenariat. **Sous-ministre adjoint du Secteur des services à la gestion et des ressources informationnelles** Le sous-ministre adjoint du Secteur des services à la gestion et des ressources informationnelles assure la gouvernance ministérielle en matière de coût de revient. Pour ce faire, il : • agit à titre de responsable ministériel en matière de tarification des services offerts; • est responsable de l'application de la Politique ministérielle sur la tarification de services destinés aux partenaires et de sa mise à jour; • approuve la méthodologie générale de tarification, des changements apportés à cette dernière et des orientations opérationnelles; • représente le Ministère auprès des autorités centrales en matière de tarification et de financement. **Direction générale des services à la gestion** La Direction générale des services à la gestion joue un rôle central quant à la proposition de stratégies de financement ainsi que de la Politique ministérielle sur la tarification de services destinés aux partenaires du Ministère. À ce titre, elle :	**Sous ministre** • approuve les orientations ministérielles en matière de tarification; • approuve la Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires; • sensibilise le personnel du Ministère à l'importance de la tarification des services rendus aux organismes gouvernementaux et paragouvernementaux dans le cadre d'ententes de partenariat. **Sous-ministre adjointe du Secteur des services à la gestion** La sous-ministre adjointe du Secteur des services à la gestion assure la gouvernance ministérielle en matière de tarification. Pour ce faire, elle : • agit à titre de responsable ministériel en matière de tarification des services offerts; • est responsable de l'application de la Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires et de sa mise à jour; • approuve la méthodologie générale de tarification, des changements apportés à cette dernière et des orientations opérationnelles; • représente le Ministère auprès des autorités centrales en matière de tarification et de financement. **Direction générale des ressources financières et contractuelles** La Direction générale des ressources financières et contractuelles (DGRFC) joue un rôle central quant à la proposition de stratégies de tarification ainsi que de la Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires du Ministère. À ce titre, elle :	7	L'ensemble de la section a été revue au niveau des noms des secteurs, directions et services ayant des rôles et responsabilités dans l'opérationnalisation de la politique selon les réorganisations ministérielles effectuées. A priori, les rôles et responsabilités n'ont pas été modifiés. Remplacement du terme coût de revient par tarification Remplacement du terme stratégies de financement par stratégies de tarification

Politique ministérielle sur la tarification

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires

	• assure l'uniformisation et l'équité de la tarification entre les différentes ententes;
	• conseille le sous-ministre adjoint du Secteur des services à la gestion et des ressources informationnelles en matière de
	  ○ stratégies de financement;
	  ○ tarification des services offerts par le Ministère ou en cours de développement.
	• conseille le Ministère en matière de
	  ○ stratégies de financement;
	  ○ tarification des services offerts et en développement.
		• assure la cohérence, l'uniformisation et l'équité de la tarification entre les différentes ententes;
		• conseille la sous-ministre adjointe du Secteur des services à la gestion en matière de :
		  ○ stratégies de tarification;
		  ○ tarification des services offerts par le Ministère ou en cours de développement.
		• conseille le Ministère en matière de :
		  ○ stratégies de tarification;
		  ○ tarification des services offerts et en développement.		

	Direction du coût de revient, du financement et du soutien à la gestion
	
	La Direction du coût de revient, du financement et du soutien à la gestion (DCRFSG) joue un rôle central au niveau de la conception de stratégies de financement et de la détermination de la tarification optimale concernant des services de types réguliers, particuliers et stratégiques des diverses lignes d'affaires du Ministère. À ce titre, elle :
	
	• conseille le directeur général des services à la gestion en matière de politique de tarification ainsi que de toutes les stratégies et composantes qui en découlent;
	• conçoit des stratégies de financement en fonction des orientations organisationnelles;
	• conçoit des modes de tarification pouvant répondre aux orientations du Ministère en matière des services qu'il offre ou qu'il désire développer et dépose annuellement la grille des coûts unitaires;
	• recommande la tarification liée à une entente de partenariat lors de sa négociation, sa modification, son renouvellement ou lors de l'application du mécanisme de révision, et ce, en conformité avec la présente politique;
	• développe et assure la gestion de la tarification notamment
	  ○ en identifiant les services offerts actuellement par le Ministère ou en phase de conception qui peuvent faire l'objet d'une tarification conformément à ses orientations;
	  ○ en concevant des méthodes, pratiques et modèles financiers permettant de déterminer le type et le niveau de tarification appropriés pour les services requis par un partenaire;
	• répond à toute question liée aux modalités financières dans le cadre d'une entente avec un partenaire.
		Direction de l'expertise budgétaire et financière
		
		La Direction de l'expertise budgétaire et financière appuyée par le Service du coût de revient, du financement et des investissements joue un rôle central au niveau de la conception de stratégies de tarification et de la détermination de la tarification optimale concernant des services de types réguliers, particuliers et stratégiques des diverses lignes d'affaires du Ministère. À ce titre, elle :
		
		• conseille la DGRFC en matière de politique de tarification ainsi que de toutes les stratégies et composantes qui en découlent;
		• conçoit des stratégies de tarification en fonction des orientations organisationnelles;
		• conçoit des modes de tarification pouvant répondre aux orientations du Ministère en fonction des services qu'il offre ou qu'il désire développer et dépose annuellement la grille des coûts unitaires;
		• recommande la tarification liée à une entente de partenariat lors de sa négociation, sa modification, son renouvellement ou lors de l'application du mécanisme de révision, et ce, en conformité avec la présente politique;
		• développe et assure la gestion de la tarification, notamment :
		  ○ en identifiant les services offerts actuellement par le Ministère ou en phase de conception qui peuvent faire l'objet d'une tarification conformément à ses orientations;
		  ○ en concevant des méthodes, pratiques et modèles financiers permettant de déterminer le type et le niveau de tarification appropriés pour les services requis par un partenaire;
		• répond à toute question liée aux modalités financières dans le cadre d'une entente avec un partenaire.
			8	Remplacement du terme stratégies de financement par stratégies de tarification

Politique ministérielle sur la tarification

Section	Ancienne version	Version mise à jour (Modifications en bleu)	Numéros de page	Commentaires
	Gestionnaires responsables du secteur qui prendra en charge les activités prévues à une entente de partenariat Les gestionnaires : • participent aux travaux d'évaluation des efforts et des autres coûts requis pour la mise en œuvre du partenariat; • s'assurent que, lors de la mise en œuvre du partenariat, ils disposeront du financement et des ressources nécessaires.	**Gestionnaires responsables du secteur qui prendra en charge les activités prévues à une entente de partenariat** • participent aux travaux d'évaluation des efforts et des autres coûts requis pour la mise en œuvre du partenariat et la prestation des services; • collaborent à la conception des stratégies de tarification en fonction des orientations organisationnelles pour les ententes de partenariat pour lesquelles ils prendront en charge les activités; • s'assurent que, lors de la mise en œuvre du partenariat, ils disposeront du financement et des ressources nécessaires.	8	Ajout pour prévoir l'implication dans l'élaboration de la tarification.
	Sous-ministre adjoint au développement des services aux citoyens et de la gouvernance Le sous-ministre adjoint : • prend en charge les relations d'affaires avec les ministères et organismes en matière de développement de l'offre de services; • négocie les ententes de partenariat, à l'exception des ententes intergouvernementales, qui relèvent du Secteur des politiques, de l'analyse stratégique et de l'action communautaire; • informe sur une base régulière la DCRFSG et les responsables des secteurs visés par la mise en œuvre des ententes de toute modification de la stratégie de négociation d'un projet d'entente ou d'une entente existante afin qu'elle en évalue les répercussions sur la tarification et sur le cadre financier du Ministère; • s'assure que la tarification des ententes négociées soit faite dans le respect de la présente politique.	**Sous-ministre adjoint de chaque secteur d'affaires offrant des services à des partenaires dans le cadre d'ententes de partenariat :** • prend en charge, pour son secteur, les relations d'affaires avec les partenaires en matière de développement d'offres de services; • négocie, ou délègue la négociation à un gestionnaire de son secteur, les ententes de partenariat, à l'exception des ententes intergouvernementales qui relèvent du secteur responsable des relations intergouvernementales; • informe sur une base régulière la DGRFC et les responsables des secteurs visés de la négociation de toute entente ou de modification de la stratégie de négociation d'un projet d'entente ou d'une entente existante afin qu'elle en évalue les répercussions sur la tarification et sur le cadre financier du Ministère; • consulte, au besoin, la Direction des affaires juridiques dans le cadre de l'élaboration, l'exécution, la révision et la fin d'une entente de partenariat; • s'assure que la tarification des ententes négociées soit faite dans le respect de la présente politique.		Ajout pour prévoir la délégation Ajout pour assurer la validation juridique si nécessaire.
Unité responsable	Direction du coût de revient, du financement et du soutien à la gestion	La présente politique est sous la responsabilité de la Direction générale des ressources financières et contractuelles.	9	Ajustement de la direction responsable

« 19. Points 1.2, 1.3, 5.2 et 5.3 du 8 octobre 2025 »

Articles appliqués : art. 14, 22, 34, 37

Version du 24 septembre 2025

Comité exécutif

Registre des décisions

Séance	Sujet	Responsable	Décision / Suivi attendu	Échéance	Commentaires
24 septembre 2025	Politique ministérielle sur la tarification des services destinés aux partenaires	Sophie Boisvert	[redacted]		
24 septembre 2025	Évaluation du projet pilote de demi-journée sans réunion planifiée	Marie-Ève Dallaire, p.i.			
24 septembre 2025	Présentation du rapport de recherche sur les pratiques d'évaluation des capacités résiduelles d'employabilité des personnes vivant des limitations importantes	Catherine Grétas et Guylaine Marcoux			
24 septembre 2025	Stratégie de mise en œuvre pour la campagne d'Entraide 2025 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Guylaine Marcoux			

Version du 24 septembre 2025

Comité exécutif

Registre des suivis

Séance	Sujet	Suivi attendu	Responsable	Échéance	Commentaires	Réalisé
21 mai 2025	Prix Misons sur l'excellence – édition 2026	[redacted]	Marie-Ève Dallaire, p.i.	Automne 2025		
10 septembre 2025	Réinvestissement des résultats de l'évaluation de l'intervention des services publics d'emploi auprès des personnes judiciarisées		Francis Gauthier	À venir		

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 8 OCTOBRE 2025

TITRE : Tableau de bord de suivi des mandats

DOCUMENT D'INFORMATION

1. OBJECTIF

L'objectif est de présenter au Comité exécutif (CE) un nouvel outil de suivi développé par le Bureau de la sous-ministre : le tableau de bord de suivi des mandats.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Les mandats désignent les demandes des autorités ministérielles ou gouvernementales nécessitant une réponse ou une collaboration suivant un échéancier. Ces derniers sont centraux aux activités du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et nécessitent, à ce titre, un suivi rigoureux.

Afin de pouvoir suivre les mandats, un tableau de bord a été développé et propose une vue synthétique du respect des échéanciers des mandats. Il présente aussi des informations sur la charge de travail associée à ces derniers pour chacun des secteurs. Il permet notamment de suivre plus spécifiquement les mandats à échéance ferme. À moyen terme, il permettra de faire un suivi dans le temps de l'évolution de ces points.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

Le tableau de bord de suivi des mandats, personnalisé pour chacun des secteurs, sera transmis aux membres du CE ainsi qu'à leurs adjoints exécutifs.

Ce dernier pourrait être utilisé lors de leurs rencontres statutaires avec la sous-ministre.

4. IMPACTS

Le tableau de bord permettra d'avoir une vision globale et synthétique des mandats en cours et terminés. Il sera un outil utile de suivi qui permettra d'améliorer nos façons de faire.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S. o.

6. CONSULTATION

La Direction de l'intelligence d'affaires et de l'analytique de la Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance a partagé des conseils ainsi que des bonnes pratiques concernant l'élaboration d'un tableau de bord.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Le tableau de bord sera disponible pour les membres du CE et les adjoints exécutifs dès le 8 octobre 2025. Il sera ensuite mis à jour de façon hebdomadaire, les lundis.

Source : Direction générale du Bureau de la sous-ministre et Secrétariat général

Date : 16 septembre 2025

Original signé

Annie Boucher, directrice générale du Bureau de la sous-ministre et secrétaire général

p. j. : Document de présentation du Tableau de bord du suivi des mandats

Tableau de bord du

Suivi des mandats

Objectif :
Présenter de l'information de gestion pour suivre la charge de travail et les retards associés aux mandats.

Fréquence de mise à jour :
Hebdomadaire



Vue globale ministérielle et sectorielle

- Permet de visualiser la situation concernant les mandats en un coup d'œil.
- Présente une vue sommaire personnalisée à chaque secteur :
  - du trimestre précédent ;
  - du trimestre en cours.
- Des filtres sont disponibles pour forer dans les données présentées.



Vue sur la charge de travail

- Permet de visualiser les informations relatives à la charge de travail.
- Présente :
  - le volume de mandats dans le temps ;
  - la proportion des mandats à échéances fermes ou non ;
  - le nombre de mandats selon les secteurs du Ministère.
- Des filtres sont disponibles pour forer dans les données présentées.



Vue sur les retards

- Permet de visualiser les informations relatives aux retards des mandats.
- Présente :
  - les mandats terminés pour le secteur et selon leur état ;
  - la proportion de corrections et de reports depuis le début de l'année financière.
- Des filtres sont disponibles pour forer dans les données présentées.



Liste détaillée des mandats

- Permet de parcourir les différents mandats et d'obtenir des détails sur chacun d'eux.
- Présente :
  - le sujet, l'état, le statut, le secteur responsable, la présence d'échéance ferme, de demande de report ou de correction pour chacun des mandats.
- Des filtres sont disponibles pour forer dans les données présentées.

Lexique

- **Mandat actif** : mandat en cours, c'est-à-dire qui n'est ni terminé, ni annulé, ni en suspens.
- **Échéance BSM** : première échéance d'un mandat, soit le moment avant lequel le secteur doit retourner le mandat au BSM.
- **Échéance ferme** : échéance qui ne peut être modifiée en raison de la nature du mandat.
- **Échéance non ferme** : échéance pouvant être modifiée, car déterminée par le secteur.
- **État** : statut indiquant le respect des échéances du mandat relativement à l'étape à laquelle il se trouve dans le processus d'approbation.
- **Statut :** étape à laquelle un mandat se trouve dans le processus d'approbation.

Pour le consulter :

Tableau de bord du suivi des mandats

« 20. Points, 1.2, 1.3 et 3.4 du 22 octobre 2025 »

Article appliqué : art. 37

Version du 8 octobre 2025

Comité exécutif

Registre des décisions

Séance	Sujet	Responsable	Décision / Suivi attendu	Échéance	Commentaires
8 octobre 2025	Démarrage des travaux d'élaboration du plan stratégique 2027-2031 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Catherine Grétas	[redacted]		

Version du 8 octobre 2025

Comité exécutif

Registre des suivis

Séance	Sujet	Suivi attendu	Responsable	Échéance	Commentaires	Réalisé
21 mai 2025	Prix Misons sur l'excellence – édition 2026	[redacted]	Marie-Ève Dallaire, p.i.	Automne 2025		
10 septembre 2025	Réinvestissement des résultats de l'évaluation de l'intervention des services publics d'emploi auprès des personnes judiciarisées		Francis Gauthier	À venir		

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 22 OCTOBRE

TITRE : Mise en place de la Politique sur la gestion de l'éthique et de l'intégrité

DOCUMENT D'INFORMATION

1. OBJECTIF

Suivant l'adoption par le Conseil du Trésor de la Politique concernant la gestion de l'éthique et de l'intégrité applicable aux ministères et organismes de la fonction publique (ci-après la « Politique »), la Direction générale du Bureau de la sous-ministre et Secrétariat général présente la démarche qui sera entreprise pour élaborer et mettre en place le Programme organisationnel de gestion de l'éthique et de l'intégrité.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Un changement important concernant la gestion de l'intégrité et de l'éthique dans les organismes publics est survenu le 30 novembre 2024 avec l'entrée en vigueur des dispositions de la Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives. Celles-ci sont venues notamment modifier le mécanisme de divulgation des actes répréhensibles pour les organismes publics, renforcer la protection contre les représailles et occasionner des changements dans les responsabilités relatives à la gestion de l'intégrité et à l'éthique dans les organisations.

Au même moment, la Directive concernant les responsables de la gestion de l'éthique et de l'intégrité demandait la désignation d'une personne à titre de responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité (RGEI), dont la fonction principale est de coordonner et mettre en œuvre des mesures visant à prévenir la commission d'actes répréhensibles et l'exercice ou la menace de représailles. Ainsi, les fonctions auparavant attribuées aux répondants en éthique des ministères et organismes publics sont progressivement intégrées à celles du RGEI.

Ces changements importants ainsi que l'arrivée de cette nouvelle fonction s'accompagnent d'autres actions en termes d'éthique et d'intégrité pour l'ensemble des organismes publics. En effet, le 15 juillet 2025 est entrée en vigueur la Politique. Elle établit les modalités de gestion de l'éthique et de l'intégrité et détermine les responsabilités du secrétariat du Conseil du trésor et des dirigeants d'organismes, notamment celle de mettre en place un Programme organisationnel de gestion de l'éthique et de l'intégrité (ci-après « Programme »).

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

Élaboration et mise en œuvre du Programme

Ce Programme viendra remplacer le Cadre d'intégrité organisationnelle approuvé le 15 mars 2021. Il prévoit 10 objectifs visant à promouvoir le recours à l'éthique de manière préventive et contribuer au maintien de l'intégrité dans l'organisation. Cette action nécessitera une consultation auprès des parties impliquées dans la démarche, avant la mise en place du Programme.

Demande de renseignements

La Politique prévoit que le Secrétariat du Conseil du trésor pourra demander des renseignements aux sous-ministres et aux dirigeantes et dirigeants d'organismes relativement à la mise en œuvre de la présente politique. Ces demandes de renseignements viseront à obtenir un portrait évolutif de la mise en œuvre de la Politique dans les ministères et organismes.

Une première demande de renseignements est prévue pour juin 2026. Les demandes de renseignements suivantes seront effectuées tous les deux ans. Les informations demandées seront principalement de nature qualitative, notamment pour décrire sommairement les mesures qui auront été mises en place afin de répondre aux différents objectifs de la Politique.

Tableau de suivi

Un tableau de suivi a été conçu pour documenter les actions réalisées et celles à venir afin de répondre aux nouvelles exigences suivant l'entrée en vigueur de la Politique. Cet outil sera également alimenté par les résultats du sondage sur la culture organisationnelle d'éthique et d'intégrité.

4. IMPACTS

S. O.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S. O.

6. CONSULTATION

À venir lors de la mise en œuvre.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Une première consultation aura lieu auprès de tous les secteurs du Ministère suivant la présentation du mercredi 22 octobre. Celle-ci concernera les rôles et responsabilités des différentes directions qui collaboreront avec l'équipe d'intégrité et d'éthique dans la mise en œuvre du Programme.

Un sondage auprès de l'ensemble du personnel du Ministère est également prévu au début novembre. Celui-ci vise à mesurer la perception du personnel sur les actions mises en place en matière d'éthique et d'intégrité et il servira de référence pour les actions à venir. Cet exercice a été élaboré en collaboration avec la Direction de l'évaluation.

8. RECOMMANDATION

S. O.

Sources : Direction du Secrétariat général adjoint, Service de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'intégrité

Date : 15 octobre 2025

Original signé

Annie Boucher

Directrice générale du Bureau de la sous-ministre et secrétaire générale

p. j. : Annexe 1 : Présentation Powerpoint

Mise en place de la Politique sur la gestion de l'éthique et de l'intégrité

Présentation au Comité exécutif

Équipe de l'intégrité et de l'éthique

22 octobre 2025

Emploi et Solidarité sociale
Québec

Politique sur la gestion de l'éthique et de l'intégrité

Le Conseil du trésor a adopté, le 15 juillet dernier, la Politique sur la gestion de l'éthique et de l'intégrité applicable aux ministères et organismes de la fonction publique.

Cette politique s'inscrit en continuité des actions suivantes, entrées en vigueur le 30 novembre 2024 :

1. la Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives;
2. la Directive concernant les responsables de la gestion de l'éthique et de l'intégrité.

Emploi et Solidarité sociale Québec

Programme organisationnel de gestion de l'éthique et de l'intégrité

En vertu de la Politique, les responsabilités des sous-ministres ou dirigeants d'organisation sont :

- de mettre en place et d'appliquer un **Programme organisationnel de gestion de l'éthique et de l'intégrité;**
- de **fournir les renseignements demandés** au SCT concernant la mise en œuvre de la Politique.

Le Responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité (RGEI) se voit confier la mise en œuvre du Programme et demeure l'interlocuteur principal du SCT à ce sujet.

Emploi et Solidarité sociale Québec

Mise en place du Programme au Ministère

Au Ministère, la mise en place du Programme s'effectuera par une mise à jour du Cadre d'intégrité organisationnelle, approuvé par le CE en mars 2021.

Le Programme présentera :

- ❑ La démarche organisationnelle en matière d'éthique et d'intégrité;
- ❑ Les objectifs poursuivis;
- ❑ Les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes.



Emploi et Solidarité sociale
Québec

Les objectifs du Programme



1. Promouvoir les valeurs organisationnelles
2. Faire connaître les normes d'éthique et de discipline
3. Sensibiliser et former
4. Offrir des services-conseils
5. Gérer les conflits d'intérêts, les cadeaux et l'après-mandat
6. Identifier et assurer la gestion des risques à l'éthique et à l'intégrité
7. Encadrer les activités de lobbyisme
8. Prévenir la corruption et la collusion
9. Prévenir les risques associés à la gestion des ressources humaines
10. Promouvoir les mécanismes de signalement d'actes répréhensibles

Principes directeurs de la gestion de l'éthique et de l'intégrité

Une démarche permanente, structurée et cohérente qui :

- ✓ trouve son appui sur le leadership de la sous-ministre;
- ✓ est adaptée au contexte du Ministère;
- ✓ offre une perspective d'amélioration continue de ses pratiques;
- ✓ est fondée sur le développement et le maintien de l'expertise en matière de gestion de l'éthique et de l'intégrité;
- ✓ préconise le développement des compétences du personnel dans une perspective de prévention des risques.

Démarche collaborative et concertée

- Les responsabilités individuelles et collectives autour de l'intégrité doivent être réparties de manière à construire un consensus organisationnel.
- La consultation à venir sur la mise en place du Programme visent à s'assurer que la démarche proposée est empreinte de collaboration et de concertation.
- L'équipe propose également la mise en place d'un nouveau Comité d'éthique destiné à faire des suivis du Programme.

Demande de renseignements en application de la Politique

Les demandes de renseignements du SCT visent à **obtenir un portrait évolutif de la mise en œuvre de la Politique** dans les ministères et organismes et à favoriser le partage de bonnes pratiques entre les organisations.

- La première demande est prévue pour **juin 2026**.
- Par la suite, les demandes de renseignements seront effectuées **tous les deux ans.**

Emploi et Solidarité sociale Québec

Suivi de l'application et mise en place du Programme

Un tableau de suivi documentant l'avancement des actions en place et à réaliser sera instauré par l'équipe d'éthique, en vue de suivre l'évolution des différents objectifs du Programme.

Aussi, les mécanismes suivants seront mis en place pour effectuer la reddition de compte et les bilans auprès de la sous-ministre :

I. État de situation semestriel;
II. Bilan détaillé avant les demandes de renseignements du SCT *.

* À noter que le tableau de suivi sera l'outil principal pour répondre aux demandes de renseignements du SCT.

Emploi et Solidarité sociale Québec

Sondage organisationnel sur l'éthique et l'intégrité

Notre équipe lancera cet automne, en collaboration avec la Direction de l'évaluation, un sondage organisationnel en matière d'éthique et d'intégrité.

- L'intention est d'obtenir un nouvel intrant pour déterminer le niveau de maturité des différents objectifs poursuivis par notre démarche organisationnelle d'éthique et d'intégrité au Ministère.

Échéancier des actions à venir

Actions	Dates
Lancement du sondage organisationnel	Novembre 2025
Consultation des secteurs sur la mise à jour du Programme organisationnel	Novembre 2025
Publication et diffusion du Programme	Fin 2025 / Début 2026
Lancement du tableau de bord de suivi du Programme (version « partagée » à l'interne)	Janvier 2026
Mise en place du Comité de suivi du Programme	Février 2026
Préparation pour la première demande de renseignements du SCT	Mars 2026

Emploi et Solidarité sociale Québec

Période de questions



Merci!

« 21. Points 1.2, 1.3, 3.1, 4.1, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 et 5.5 du 19 novembre 2025 »

Articles appliqués : art. 1 (pour le point 3.1), 13, 14, 37, 39, 53, 54

Un document visé par ce point est accessible dans le cadre d'une publication sur Internet :

Portrait des personnes seules en situation de faible revenu au Québec en 2022

https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/portrait-personnes-seules-faible-revenu-2022.pdf

Version du 22 octobre 2025

Comité exécutif

Registre des décisions

Séance	Sujet	Responsable	Décision / Suivi attendu	Échéance	Commentaires
Aucun sujet n'a été présenté pour approbation lors de la séance du 22 octobre 2025.					

Version du 22 octobre 2025

Comité exécutif

Registre des suivis

Séance	Sujet	Suivi attendu	Responsable	Échéance	Commentaires	Réalisé
21 mai 2025	Prix Misons sur l'excellence – édition 2026	[redacted]	Julie Dubé	Automne 2025		

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 19 NOVEMBRE 2025

TITRE : Événement - Prix Misons sur l'excellence – édition 2026

DOCUMENT DE DÉCISION

1. OBJECTIF

Le présent mémoire est soumis aux membres du Comité exécutif (CE) pour l'approbation des orientations concernant l'évènement de la prochaine édition des prix Misons sur l'excellence (ci-après les « Prix »), dont les travaux s'échelonneront jusqu'à la fin du printemps 2026.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Les Prix ont pour objectif de mettre en lumière des équipes, employés et gestionnaires du Ministère qui se démarquent par la réalisation d'un projet innovant, la qualité des services offerts aux citoyens, leur contribution positive au milieu de travail, leur leadership, leur gestion, leur participation à la campagne Entraide et leur carrière. Rappelons que les catégories ont été approuvées lors de la rencontre du CE du 21 mai dernier. La septième édition de l'évènement est prévue en 2026. Cet événement permet de faire de la reconnaissance formelle au niveau organisationnel, tout en misant sur la reconnaissance par les pairs.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

3.1 Cérémonie

Considérant le contexte budgétaire actuel, différents scénarios sont envisagés pour l'édition 2026. L'objectif visé par les différentes propositions est d'offrir une reconnaissance mobilisatrice pour les finalistes et le personnel, tout en tenant compte du contexte de réduction des coûts.

Scénario A
Tenue de la cérémonie au Palais Montcalm, avec musique d'ambiance et photographe, suivie d'un cocktail (verre sans alcool). Cette possibilité permet d'accueillir jusqu'à 150 personnes, soit le nombre requis pour l'ensemble des finalistes et quelques invités.
Coût : 3 966,50 $

Cette formule est intéressante parce qu'elle rend plus concrète la marque de reconnaissance. Il s'agit d'une formule plus chaleureuse, humaine et dotée d'un cachet unique. Il est proposé de ne pas servir de bouchées pour minimiser les coûts dans le contexte actuel. Les frais de déplacement pour les personnes nominées et leurs invités provenant de l'extérieur de la région de Québec sont à prévoir.

Scénario B
Tenue de la cérémonie à l'amphithéâtre Daniel-Johnson (édifice Marie Guyart), avec musique d'ambiance et photographe, suivie d'un cocktail (verre sans alcool). Cette possibilité permet d'accueillir jusqu'à 300 personnes.
Coût : 3 608,50 $

Cette proposition permet de rassembler les gens dans un édifice gouvernemental et non dans un lieu public comme le Palais Montcalm. Cette formule permet de conserver le caractère chaleureux de l'événement sans le cachet lié à la localisation. Comme pour le scénario A, il faut prévoir les frais de déplacement pour les personnes nominés et leurs invités provenant de l'extérieur de la région de Québec.

Scénario C
Cérémonie virtuelle dans Teams et diffusée à l'ensemble du Ministère. Les coûts ne comprennent que la production des trophées et des certificats.
Coût : 1 370 $

Cette formule permet de reconnaître les gens devant leurs pairs et permet à tout le personnel d'assister au dévoilement des réalisations lauréates, sans contrainte de déplacement ni limite du nombre de participants. Il s'agit d'une formule moins chaleureuse, bien que peu coûteuse et simple à organiser pour rassembler l'ensemble du personnel souhaitant y assister.

3.2 Rôles et responsabilités

En continuité avec les précédentes éditions, la Direction générale des ressources humaines est responsable du dossier des Prix et collabore avec la Direction générale des communications pour les éléments de communication et l'organisation de la cérémonie de remise de prix.

4. IMPACTS

Pour l'édition 2024, la cérémonie s'est déroulée au Palais Montcalm, comprenant un coquetel dînatoire ainsi qu'une sélection de breuvages sans alcool. L'événement, dont le coût total s'est élevé à 9 700 $, a été un grand succès.

Pour l'édition 2026, les coûts proposés varient entre 1 370 $ et 3 966,50 $ dépendamment de la formule choisie. Il faut ajouter, pour les scénarios A et B, les frais de déplacement de toutes les personnes provenant de l'extérieur de la région de Québec. Ces frais étant décentralisés, il est difficile de prévoir l'impact budgétaire. Notez cependant que l'édition 2024 a accueilli 136 invités, dont 72 venaient de l'extérieur de la Capitale-Nationale soit un peu moins de 50% des participants.

Le buffet dînatoire ainsi que la présence de musiciens ont été retirés comparativement à la formule de 2024. Ce changement réduit considérablement les coûts, quoiqu'il enlève un côté plus « distingué » et festif à l'évènement.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

La reconnaissance est plus significative et présente un caractère exceptionnel lors d'un événement en présentiel. Une formule virtuelle permet de réduire les coûts directs et indirects, tels que les frais de déplacement. Toutefois, il est possible que l'effet positif auprès des personnes et des équipes mises en nomination soit moindre. Pour ces motifs, l'option B est favorisée permettant de tenir un événement en présentiel, tout en faisant preuve de sobriété en tenant l'événement dans un édifice gouvernemental.

6. CONSULTATION

S.O.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Le calendrier de réalisation suivant est proposé quant aux grandes étapes à venir :

Étapes	Dates
Pré-lancement au Café de la sous-ministre	17 décembre 2025
Identification des membres du jury	Janvier 2026
Période de mise en candidature	Janvier-février 2026
Évaluation des candidatures par le jury	Mars à avril 2026
Dévoilement des finalistes	Mai 2026
Cérémonie de remise des prix	Juin 2026

8. RECOMMANDATION

Il est recommandé aux membres du CE d'approuver la cérémonie en présentiel, tel que présenté dans le scénario B. Toutefois, advenant que la majorité des candidatures proviennent de l'extérieur de la région de Québec, le scénario C (cérémonie virtuelle) pourra être réévalué.

Source : Direction générale des ressources humaines

Date : 10 novembre 2025

Original signé

Julie Dubé, directrice générale des ressources humaines

p. j. : Annexe 1 – Scénarios proposés

ANNEXE 1

PRIX MISONS SUR L'EXCELLENCE
SCÉNARIOS PROPOSÉS – 125 PERSONNES

Scénario A - Palais Montcalm

Items/services	Coût
Trophées (8 trophées à 165 $ chaque)	1 320 $
Salle	630 $
Cocktail (sans alcool) et service	808,05 $
Équipe technique (son et logistique)	508,45 $
Prise de photographies	700 $
Musique : trame sonore	0 $
*Enregistrement vidéo +réalisation d'une capsule vidéo pour l'intranet	*0 $
TOTAL	**3 966,50 $**

* L'enregistrement vidéo est effectué à l'interne (SEPA) et a une valeur de 2 500 $

Note : Chaque participant est libre de payer ses consommations au comptoir.

Scénario B – Amphithéâtre Daniel-Johnson

Items/services	Coût
Trophées (8 trophées à 165 $ chaque)	1 320 $
Salle	430 $
Cocktail (sans alcool) et service	950,50 $
Équipe technique (son)	208 $
Prise de photographies	700 $
Musique : trame sonore	0 $
*Enregistrement vidéo +réalisation d'une capsule vidéo pour l'intranet	*0 $
TOTAL	**3 608,50 $**

* L'enregistrement vidéo est effectué à l'interne (SEPA) et a une valeur de 2 500 $

Note : Le coût du cocktail pour 300 convives est de 1 718,50 $.

Scénario C – Cérémonie virtuelle

Items/services	Coût
Trophées (8 trophées à 165 $ chaque)	1 320 $
Livraison (trophées)	50 $
Salle et logistique	0 $
Photos	0 $
Enregistrement vidéo	0 $
TOTAL	**1 370 $**

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 19 NOVEMBRE 2025

TITRE : Sondage sur l'Expérience gestionnaire

DOCUMENT D'INFORMATION

1. OBJECTIF

Ce mémoire présente les faits saillants issus du sondage sur l'expérience gestionnaire réalisé auprès de l'ensemble des gestionnaires entre le 29 septembre et le 17 octobre 2025 (voir annexe 1).

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Depuis l'été 2025, la Direction générale des ressources humaines (DGRH) souhaite mettre en valeur les réalités propres aux gestionnaires puisqu'ils jouent un rôle unique et vivent des réalités distinctes. C'est dans ce contexte qu'un sondage s'est tenu via la plateforme de sondage Amélio, nous permettant de prendre le pouls de l'expérience gestionnaire. Ainsi, trois axes ont été étudiés: l'organisation, les relations et l'épanouissement. Ces trois axes se déclinent à leur tour en 10 facteurs évaluant la satisfaction des gestionnaires quant à leur expérience de gestionnaire au Ministère. Il s'agit d'un exercice complémentaire au coup de sonde offrant un éclairage distinct sur la réalité des gestionnaires.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

3.1 Taux de réponse

Ce sondage thématique a permis de recueillir l'opinion de 274 gestionnaires, ce qui représente un taux de réponse de 81 % ainsi que plus de 1 800 commentaires.

3.2 Les résultats

- Le niveau global de mobilisation est de 7/10.
- Les 3 aspects qui contribuent le plus à l'expérience gestionnaire sont :
  - entretenir des relations positives avec les employés;
  - être autonome dans la prise de décision et avoir la capacité d'agir librement dans leur rôle;
  - collaborer efficacement et fluidement avec les autres unités et les autres gestionnaires.

3.3 Les forces du Ministère

L'analyse des facteurs de mobilisation démontre que la force du Ministère réside au niveau de l'axe de l'épanouissement, notamment le sens au travail, la progression de carrière et l'autonomie.

3.4 Les points de vigilance du Ministère

Certains résultats nécessitent une attention particulière dans chacun des trois axes, plus précisément les aspects suivants :

- charge de travail;
- stress;
- rétroaction des collègues;
- communication;
- reconnaissance de l'organisation.

Parmi les éléments mentionnés dans les commentaires des gestionnaires, se retrouvent le sentiment de surcharge, le sentiment d'être consultés uniquement en façade et la perception que leur rôle devient plus opérationnel que stratégique.

4. IMPACTS

Chaque secteur aura accès à ses résultats afin de procéder à une analyse approfondie et d'identifier les actions les plus pertinentes pour soutenir ses gestionnaires. Ainsi, les sous-ministres adjoints et le sous-ministre associé seront invités à prendre connaissance des résultats de leur secteur. Un accompagnement personnalisé du Service du développement organisationnel est également offert au besoin afin de faciliter l'interprétation des données et la planification d'actions ciblées. Par ailleurs, ces résultats serviront d'appui aux initiatives organisationnelles que la DGRH mettra en place, notamment en matière de santé organisationnelle et de développement des gestionnaires.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S.O.

6. CONSULTATION

S.O.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Date	Action
Novembre 2025	• Présentation des résultats ministériels au Comité exécutif • Octroi des accès aux secteurs (consultation des résultats)
Hiver 2026	Mise en place des actions pertinentes

Source : Direction générale des ressources humaines

Date : 7 novembre 2025

Original signé

Julie Dubé, directrice générale des ressources humaines

p. j. : Annexe 1 – Présentation des résultats

Faits saillants

DU SONDAGE PORTANT SUR

l’expérience gestionnaire

Participation

Sondage transmis à **339** gestionnaires.

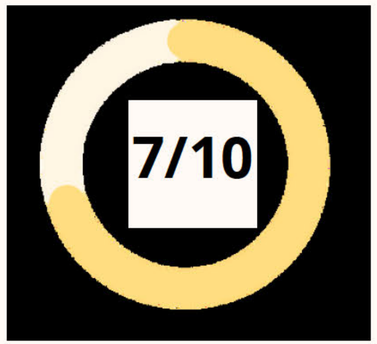
Taux de réponse: **81%** (274 répondants).

1 877 commentaires récoltés.



Résultats

Niveau de mobilisation



Organisation

Organisation	6,9
Ambassadeur	7,4
Productivité	6,7

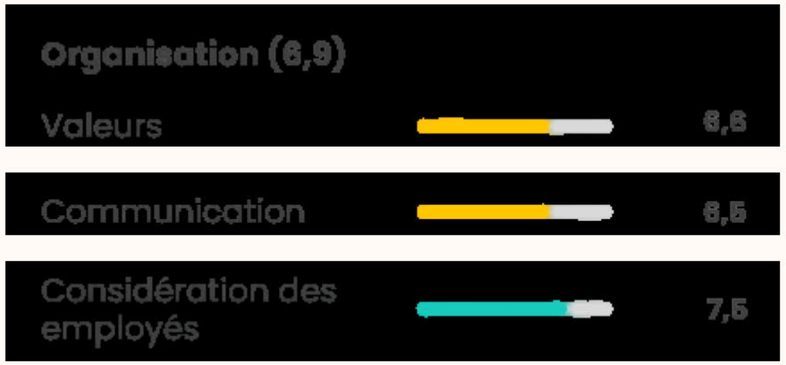
Relations

Relation avec les collègues	7,3
Rétroaction	5,8
Reconnaissance	7,0

Épanouissement

Sens au travail	7,6
Bien-être	5,8
Progression de carrière	7,5
Autonomie	7,5

Organisation



Je perçois un climat de confiance entre la haute direction et les gestionnaires. **6,8**

Les décisions et changements importants sont communiqués suffisamment à l'avance aux gestionnaires. **6,0**

Je me sens à l'aise d'exprimer mes idées et préoccupations à mon gestionnaire. **8,1**

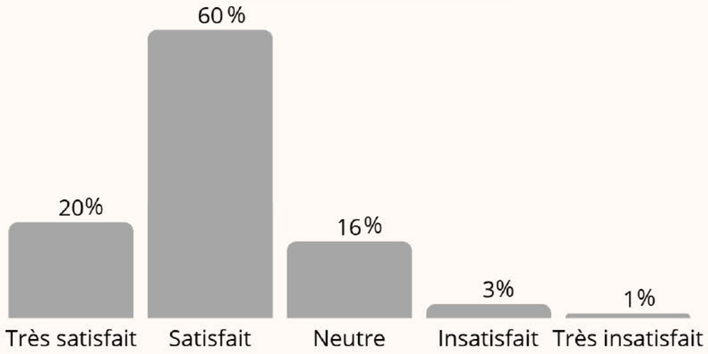
La culture organisationnelle actuelle correspond à mes valeurs et me motive dans mon rôle de gestion. **6,4**

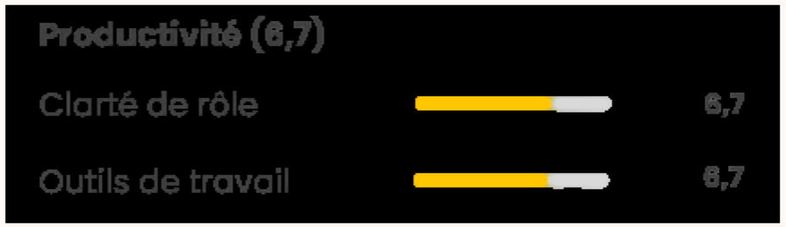
L'organisation fait preuve de transparence dans ses communications aux gestionnaires. **6,6**

Je suis soutenu pour gérer efficacement les changements organisationnels affectant mon équipe. **6,9**



Je suis satisfait de mon expérience gestionnaire.





Les processus internes sont clairs et faciles à expliquer aux employés. **6,0**

Je suis encouragé à proposer de nouvelles idées ou solutions pour améliorer l'efficacité et la performance de l'organisation. **7,4**

Les outils de gestion et gabarits disponibles m'aident dans l'accompagnement de mon équipe. **6,6**

Relations

Relation avec les collègues (7,3)

Collaboration	7,3
Soutien social	7,3

Rétroaction (5,8)

Gestionnaire	6,1
Collègues	5,5

Reconnaissance (7,0)

Gestionnaire	7,8
Organisation	6,3

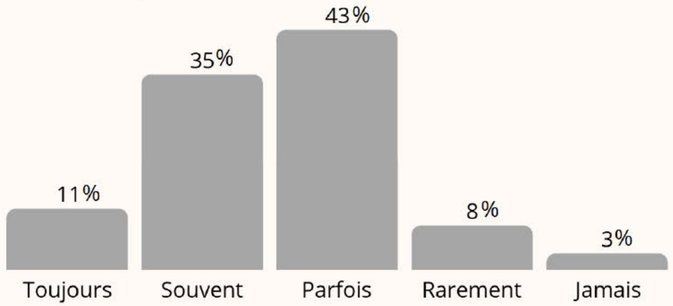
Lors de problèmes ou conflits entre les équipes, je sens une collaboration entre les gestionnaires pour adresser les enjeux. **7,1**

Je me sens en confiance de partager mes défis personnels liés à mon rôle de gestion avec mes collègues gestionnaires. **7,0**

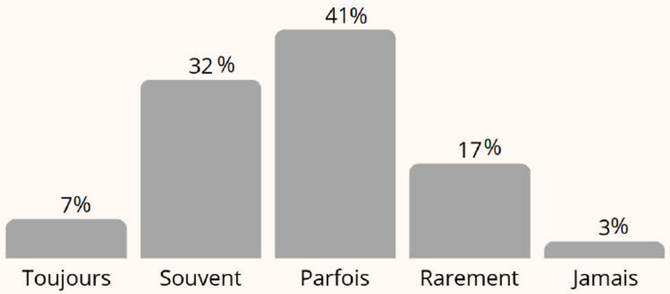
Les gestionnaires collaborent efficacement pour soutenir les projets impliquant plusieurs équipes. **7,6**

Je me sens à l'aise de partager mes préoccupations avec mes collègues gestionnaires. **7,6**

Je reçois des conseils et retours constructifs **de mon supérieur** pour m'améliorer dans mon rôle de gestionnaire.



Je reçois des conseils et retours constructifs **de mes collègues** pour m'améliorer dans mon rôle de gestionnaire.



Je sens que mon travail en tant que gestionnaire est reconnu et apprécié par mon gestionnaire. **7,8**

Je sens que mon rôle de gestionnaire est valorisé au sein de l'organisation. **6,6**

Le Ministère met en place des moyens et des actions pour favoriser une culture de reconnaissance. **5,9**

Top 3 des formes de reconnaissance souhaitées

- Consultation/implication dans les décisions stratégiques.
- Autonomie accrue dans la prise de décision.
- Opportunité de travailler sur des mandats qui m'intéressent.
- Rétroaction constructive et régulière.

Épanouissement

Sens au travail (7,6)

Significance de la tâche	8,0
Vision et stratégies	7,1

Je me sens confiant et compétent dans mon rôle de gestionnaire. **8,0**

J'ai une bonne connaissance des risques et défis auxquels l'organisation pourrait faire face dans les prochaines années. **7,3**

Il est facile d'établir les priorités de mon équipe en lien avec la vision du Ministère. **6,5**

Progression de carrière (7,5)

Opportunités d'avancement	7,8
Gestion du rendement	7,1
Développement professionnel	7,6

Mon rôle de gestionnaire est aligné avec mes objectifs de carrière. **7,8**

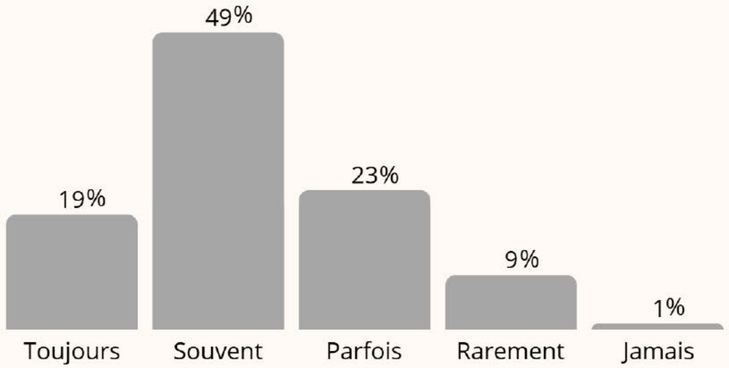
Les objectifs qui m'ont été fixés en tant que gestionnaire sont réalistes et atteignables. **7,2**

J'ai accès à des formations spécifiques pour le développement de mes habiletés de gestion. **7,6**

Autonomie (7,5)

Contrôle	7,5

Je suis impliqué dans les discussions ou décisions stratégiques ayant un impact direct sur mon équipe.



Éléments pour lesquels les gestionnaires indiquent manquer de latitude et de pouvoir décisionnel

- Ressources et budget de l'équipe.
- Création et mise en œuvre de nouvelles initiatives.
- Recrutement et sélection des membres de l'équipe.
- Planification et priorisation des objectifs de l'équipe.

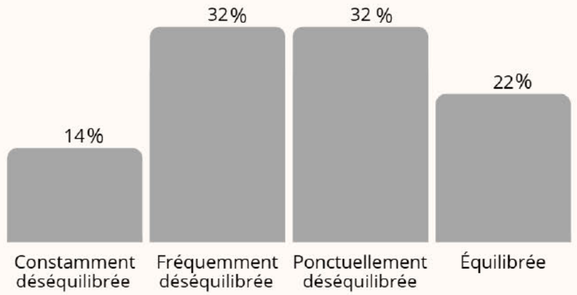
Épanouissement

Bien-être (5,8)

Charge de travail — 5,3

Stress — 4,7

Comment percevez-vous votre charge de travail?



Éléments qui influencent le sentiment de surcharge

- Quantité de travail.
- Interruptions et imprévus.
- Contraintes de temps.

Je sens que l'organisation met en place des outils qui me permettent d'agir sur ma charge de travail et celle des membres de mon équipe. **5,3**

Je me sens à l'aise d'aborder ma charge de travail avec mon gestionnaire et d'échanger à ce sujet. **7,4**

Comment évaluez-vous l'équilibre entre vos tâches de gestion et vos tâches opérationnelles ? **5,7**

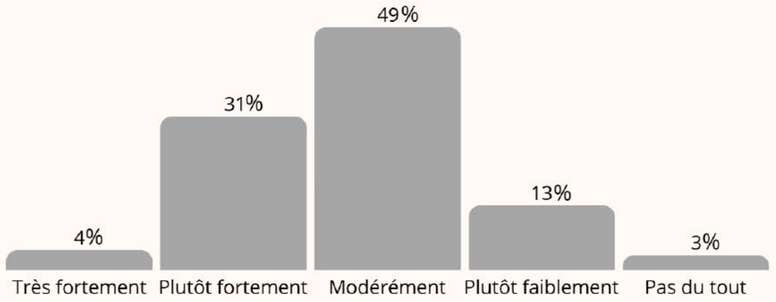
Comment évaluez-vous le niveau des exigences émotionnelles présent dans votre travail ? **3,9**

Je me sens soutenu pour gérer la charge émotionnelle liée à mon rôle. **6,7**

Tâches qui génèrent un déséquilibre

- Demandes urgentes imprévues.
- Tâches administratives répétitives.
- Manque de délégation possible.
- Volume élevé de tâches opérationnelles.

Dans quelle mesure votre rôle de gestionnaire génère-t-il du stress?



Éléments qui contribuent au stress

- Charge de travail élevée.
- Changements organisationnels.
- Faible autonomie décisionnelle.
- Gérer des conflits et un climat de travail difficile.

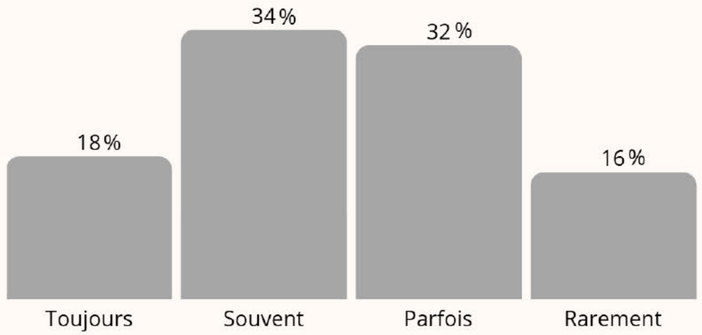
Des initiatives concrètes sont mises en place pour prévenir et réduire le stress des gestionnaires. **5,0**

Épanouissement

Équilibre travail - vie personnelle **6,4**

Santé **7,0**

Vous arrive-t-il de travailler en dehors de vos heures normales afin d'accomplir vos responsabilités de gestionnaire ?



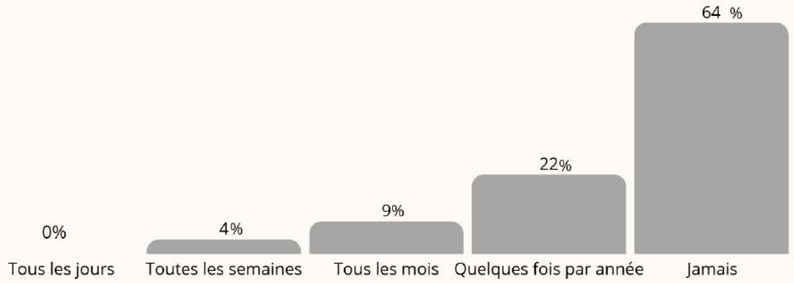
Principales raisons

- Quantité de travail à accomplir.
- Délais serrés / échéances imposées.
- Urgences imprévues.
- Manque de ressources ou d'effectifs.

Mon gestionnaire accorde de l'importance à la conciliation entre mon travail et ma vie personnelle. **7,9**

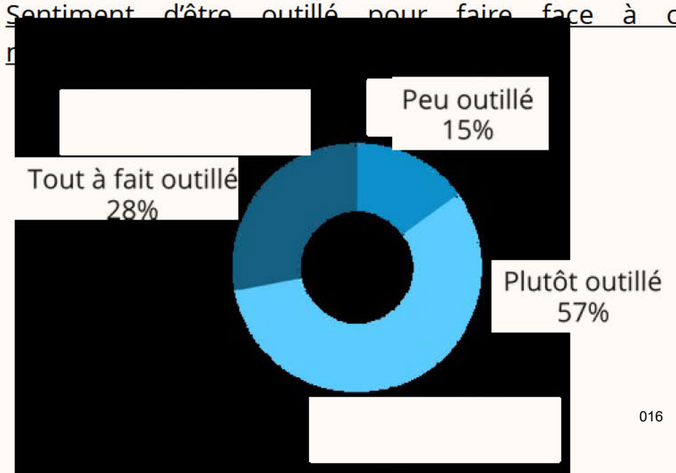
Dans quelle mesure sentez-vous que votre santé psychologique est prise en considération par l'organisation? **6,2**

Exposition à des manifestations de violence au cours des 12 derniers mois.



Mon gestionnaire accorde de l'importance à mon bien-être. **7,8**

Sentiment d'être outillé pour faire face à ces r



Pour conclure

Les trois aspects qui contribuent le plus à l'expérience gestionnaire

- Relations positives avec mes employés (dynamique collaborative et satisfaction des membres de mon équipe).
- Autonomie dans la prise de décision et capacité à agir librement dans mon rôle.
- Collaboration efficace et fluide avec les autres unités et collègues gestionnaires.

Prochaines étapes

1. Octroi des accès pour les sous-ministres adjoints et le sous-ministre associé (consultation des résultats).
2. Accompagnement sur demande pour la présentation et l'analyse des résultats sectoriels.
3. Mise en place d'actions pertinentes (hiver 2026).

Merci

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 19 NOVEMBRE 2025

TITRE : Mise à jour de la Politique ministérielle sur l'audit interne

---

DOCUMENT D'INFORMATION

1. OBJECTIF

La première Politique ministérielle en matière d'audit interne (la Politique) a été émise le 8 mai 2008. Des mises à jour ont eu lieu au cours des années, dont la dernière à l'été 2024. Celle-ci fut soumise au comité d'audit de juillet 2024 pour obtenir leur recommandation comme requis par la Charte du comité d'audit. Le 24 septembre 2024, les membres du Comité d'audit ont recommandé l'approbation par la sous-ministre du projet de politique d'audit interne. Ainsi, l'objectif du présent mémoire est de déposer la présente politique au comité exécutif pour information.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

L'audit interne trouve son fondement légal dans la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., chapitre A-6.01), qui instaure un cadre gouvernemental axé sur les résultats, une utilisation optimale des ressources du gouvernement et le respect des principes de transparence et d'imputabilité de l'administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

Suivant l'article 74 de la Loi sur l'administration publique, le gouvernement a approuvé sur recommandation de la ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, le 27 janvier 2021, la Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes (Directive) dans le but d'instaurer un cadre de gouvernance, de renforcer les saines pratiques de gestion et de contribuer à l'amélioration des performances des ministères et des organismes.

La Directive a pour objectifs précis :

- de promouvoir le rôle de l'audit interne comme appui à la gouvernance et à la gestion ;
- de mettre en place et consolider la fonction d'audit interne dans les ministères et organismes ;
- de favoriser l'indépendance et l'objectivité de la fonction d'audit interne.

Elle établit les rôles et les responsabilités des principaux intervenants en matière d'audit interne, soit ceux :

- du ou de la sous-ministre, de la personne qui dirige l'organisme et du conseil d'administration ;
- du ou de la responsable de l'audit interne ;
- du comité d'audit.

De plus, la Directive reconnaît le Cadre de référence international de la pratique professionnelle de l'Institut des auditeurs internes (IIA) comme cadre normatif. Ce cadre de référence comprend la définition de l'audit interne, les normes, les principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne et le Code de déontologie.

Finalement, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) produit des instructions et des guides pour soutenir les ministères et organismes (MO) dans l'application de la Directive (article 46). Ainsi, le SCT a produit un guide qui a pour objectif de fournir aux MO des lignes directrices leur permettant d'élaborer leur cadre de gestion d'audit interne.

3. SOLUTION ENVISAGÉE

La fonction d'audit interne a pour mission d'accroître et de préserver la valeur du Ministère en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques.

La présente politique a pour objectif de fixer les modalités de fonctionnement de l'audit interne au sein du Ministère. Elle précise la mission de la fonction d'audit interne, le cadre légal, réglementaire et normatif applicable, les responsabilités des principaux intervenants en matière d'audit interne dans le Ministère.

Une des responsabilités du comité d'audit est de veiller à la révision périodique de cette politique. La présente révision ne présente aucun changement de fond. Le principal changement amené à la Politique est le transfert des rôles des membres du comité d'audit de la politique d'audit interne vers la charte du comité d'audit.

4. IMPACTS

La politique s'inscrit dans la continuité et le respect du Cadre de référence international de la pratique professionnelle de l'IIA.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S.O.

6. CONSULTATION

La consultation pour la mise à jour de la Politique a été faite dans le respect des rôles et responsabilités prévus par la Directive du SCT. Ainsi, cette mise à jour a été soumise au comité d'audit du Ministère.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

La Politique sera rendue disponible dans l'intranet du Ministère.

8. RECOMMANDATION

La mise à jour de la Politique est déposée au Comité exécutif pour information.

Source : Direction générale de l'audit interne et des enquêtes administratives

Date : 19 novembre 2025

Original signé

Robert L'Ecuyer
Directeur général
Direction générale de l'audit interne et des enquêtes administratives

p. j. : Politique ministérielle sur l'audit interne

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Québec

Politique ministérielle	
Émise le **2008-05-28**	Révisée le **2024-09-24**
Prochaine révision prévue le 2026-07-02	Codification VI-01-00-00

Politique ministérielle en matière d'audit interne

Contexte

La Loi sur l'administration publique affirme la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens et instaure un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect des principes de transparence, de responsabilisation et d'imputabilité.

L'audit interne peut donc contribuer de manière significative à l'amélioration de la gestion d'une organisation et à l'atteinte de ses objectifs. À ce titre, l'audit interne exerce un rôle stratégique en appuyant la sous-ministre dans l'exercice de son rôle.

Références

L'audit interne trouve son fondement légal dans la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., chapitre A-6.01), qui instaure un cadre gouvernemental axé sur les résultats, une utilisation optimale des ressources du gouvernement et le respect des principes de transparence et d'imputabilité de l'administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

Suivant l'article 74 de la Loi sur l'administration publique, le Conseil du trésor a adopté, le 27 janvier 2021, la Directive sur l'audit interne dans le but d'instaurer un cadre de gouvernance, de renforcer les saines pratiques de gestion et de contribuer à l'amélioration des performances des ministères et des organismes.

La Directive sur l'audit interne reconnaît le Cadre de référence international de la pratique professionnelle de l'Institut des auditeurs internes (IIA) comme cadre normatif. Ce cadre de référence comprend la définition de l'audit interne, les normes, les principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne et le Code de déontologie.

Définitions	**Audit interne** Activité indépendante et objective qui procure au Ministère une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, qui lui apporte des conseils pour les améliorer et qui contribue à créer de la valeur ajoutée. L'audit interne aide le Ministère à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus et ses systèmes de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance et contribue à leur amélioration en formulant des recommandations pour renforcer leur efficacité. **Mission d'assurance** Examen objectif d'éléments probants effectué en vue de fournir au Ministère une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. **Mission de conseil** Conseils et services rendus aux hautes autorités ou aux gestionnaires sur un sujet dont la nature et la portée ont été convenues avec eux. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du Ministère sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management.
Portée	La politique ministérielle en matière d'audit interne s'applique à l'ensemble du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Tous les programmes, activités, opérations, systèmes, processus, ressources et unités administratives du Ministère sont sujets à un audit.
Énoncé et principes directeurs	L'objectif de la fonction d'audit interne est de fournir des services indépendants et objectifs d'assurance et de conseil conçus pour apporter de la valeur ajoutée et améliorer les activités du Ministère. La personne responsable de l'audit interne au Ministère dispose de toute l'indépendance nécessaire à l'exercice de sa fonction. Elle : • relève directement de la sous-ministre sur le plan administratif; • a un accès direct et non restreint de la sous-ministre; • assiste aux réunions du comité d'audit et a libre accès à ses membres.
Objectif	La présente politique a pour objectif de fixer les modalités de fonctionnement de l'audit interne au sein du Ministère. Elle précise la mission de la fonction d'audit interne, le cadre légal, réglementaire et normatif applicable, les responsabilités des principaux intervenants en matière d'audit interne dans le Ministère.
Mission de l'audit interne	La fonction d'audit interne a pour mission d'accroître et de préserver la valeur du Ministère en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques.

Champ d'intervention de l'audit interne

Lors de missions d'assurance, l'audit interne procède à une évaluation objective en vue de formuler des opinions ou des conclusions à l'endroit d'activités ciblées de manière à ce que les objectifs établis soient atteints. La nature et le périmètre d'intervention de la mission d'assurance sont déterminés par la fonction d'audit interne. Cette mission prend notamment la forme d'un audit de performance, d'un audit de conformité, de validation de l'information contenue dans les rapports annuels de gestion ou de suivi des recommandations.

Les missions de conseil sont réalisées à la demande de la haute direction ou du comité d'audit. Leur nature et leur périmètre sont déterminés conjointement avec le demandeur.

Les sujets d'audit peuvent concerner différents domaines d'activité du Ministère, par exemple :

les lois, les règlements et les procédures;

la gouvernance;

les opérations;

les fonctions de soutien;

les technologies de l'information;

la sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels;

la qualité de l'information.

Les rapports émis par la direction générale de de l'audit interne et des enquêtes administratives (DGAIEA) sont transmis aux personnes concernées par l'intervention, notamment à la sous-ministre, aux sous-ministres associés et sous-ministres adjoints concernés, au comité d'audit de même qu'aux gestionnaires des unités administratives où l'intervention a été réalisée. Ces rapports ne sont diffusés ni publiquement ni au sein de l'organisation.

Par ailleurs, la confidentialité des renseignements obtenus lors de l'accomplissement d'une mission est très importante. C'est pourquoi la personne responsable de l'audit interne s'engage à tout mettre en œuvre pour que ce principe soit respecté. Elle s'assure que tous les renseignements personnels obtenus lors du déroulement des travaux d'audit interne soient adéquatement protégés ou alors détruits de façon sécuritaire lorsque leur conservation n'est plus requise.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Québec

Rôles et responsabilités

Sous-ministre

La sous-ministre a les responsabilités suivantes :

Responsabilités à l'égard de la fonction d'audit interne

La sous-ministre est responsable d'organiser la fonction d'audit interne. À cette fin, elle :

- nomme une personne responsable de la fonction d'audit interne et lui confère toute l'indépendance nécessaire à la réalisation de son mandat;
- s'assure que la personne responsable de l'audit interne ait un accès direct et non restreint au comité d'audit;
- approuve, sur recommandation de la personne responsable de l'audit interne, la réalisation de travaux d'audit interne par des ressources externes;
- veille à ce que les ressources et la capacité d'audit interne soient suffisantes pour répondre aux besoins du Ministère et alloue les ressources nécessaires au maintien et au développement de la compétence des auditeurs internes;
- s'assure que la fonction d'audit interne ait un accès direct et non restreint à tous les employés de l'organisation, lieux, bases de données, systèmes informatiques, informations, explications et à toute autre documentation nécessaire à la réalisation de ses travaux.

Responsabilités à l'égard du Comité d'audit

- constitue et maintient un comité d'audit;
- assiste aux rencontres du comité d'audit à titre de membre;
- s'assure que les membres du comité d'audit reçoivent toute l'information et les documents dont ils ont besoin pour exercer leurs fonctions;
- veille à ce que toute situation pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts réel ou apparent avec les responsabilités d'un membre du comité d'audit soit prévenue ou gérée efficacement.

Autres responsabilités

- approuve, diffuse et vieille à l'application de la Politique et de la charte du comité d'audit sur recommandation du comité d'audit;
- prend acte des résultats des travaux d'audit interne et veille à ce qu'un plan d'action soit formulé et mis en œuvre à la suite des recommandations découlant des travaux d'audit interne;
- approuve le plan pluriannuel d'audit interne ainsi que le rapport d'activités de l'audit interne;
- donne suite aux demandes du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et veille à ce qu'il ait accès, en temps opportun, à l'ensemble de l'information, des explications et des documents demandés pour s'acquitter de ses responsabilités.

Comité d'audit

Le comité d'audit soutient la sous-ministre du Ministère dans ses responsabilités en audit interne. À ce titre, il recommande la présente politique pour approbation par la sous-ministre.

Les autres responsabilités du comité d'audit et les règles de fonctionnement de celui-ci sont aussi précisées dans sa charte.

Responsable de l'audit interne

La personne responsable de l'audit interne au Ministère :

Responsabilités à l'égard de la fonction

- s'assure que l'audit interne ne subit aucune ingérence lors de la définition de son périmètre, de la réalisation des missions et de la communication des résultats. Dans l'éventualité de telles ingérences, communique et discute des conséquences avec les membres du comité d'audit;
- confirme au comité d'audit, au moins chaque année, l'indépendance de l'audit interne au sein du Ministère;
- élabore et applique la présente Politique et la charte du comité d'audit et veille à leur mise à jour périodique;
- applique le *Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne* dans toutes ses missions, en concordance avec les objectifs de la directive sur l'audit interne du Conseil du trésor;

- s'assure que les auditeurs internes possèdent les qualifications ainsi que les compétences pertinentes et qu'ils ont la possibilité de maintenir et de développer leurs compétences en matière d'audit interne.

Responsabilité à l'égard des travaux d'audit interne

- élabore et communique un plan pluriannuel d'audit, les besoins en ressources ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice au comité d'audit, pour recommandation à la sous-ministre, et signale l'impact de toute limitation de ses ressources;
- recommande à la sous-ministre, lorsque requis, de confier à des ressources externes certains travaux d'audit interne;
- met en œuvre le plan pluriannuel d'audit interne;
- transmet les résultats des travaux de mission d'assurance à l'unité auditée, à la sous-ministre ainsi qu'au comité d'audit;
- met en place un processus de suivi des recommandations afin de s'assurer que les mesures ont effectivement été mises en œuvre par l'unité auditée;
- prépare annuellement un rapport d'activités de l'audit interne qu'elle dépose à la sous-ministre et au comité d'audit.

Responsabilités à l'égard du programme d'assurance et d'amélioration qualité

- conçoit et tient à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité. Une évaluation externe doit être réalisée au moins tous les cinq ans;
- communique les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration qualité[1] au comité d'audit ainsi qu'à la sous-ministre ou au dirigeant d'organisme.

Autres responsabilités

- à la demande de la sous-ministre, accompagne le secteur responsable dans le cadre des travaux du Vérificateur général du Québec (VGQ) et des autres instances de surveillance. Le secteur responsable communique les résultats des travaux à la sous-ministre et au comité d'audit;
- désigne une personne responsable de la rédaction des procès-verbaux du comité d'audit et, au besoin, agit à titre de Secrétaire du comité;
- participe à titre d'observateur aux rencontres du comité exécutif.

1 Le programme d'assurance et d'amélioration qualité porte sur tous les aspects de la fonction d'audit interne. Il comprend une évaluation de la conformité de la fonction d'audit interne avec les Normes et une évaluation de la conformité des auditeurs internes avec le Code de déontologie de l'IIA. Le programme permet également d'évaluer l'efficience et l'efficacité de la fonction d'audit interne et d'identifier des pistes d'amélioration.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Québec

Hauts dirigeants et gestionnaires

- collaborent à la réalisation des missions d'audit interne en facilitant l'accès aux lieux, aux renseignements et aux personnes nécessaires à cette fin;
- fournissent les renseignements et les documents demandés dans le cadre des travaux d'audit interne dans un délai convenu et raisonnable;
- émettent des commentaires ou observations, s'il y a lieu, sur le projet de rapport d'une mission d'audit interne les concernant et préconisent des mesures pour apporter les améliorations nécessaires;
- préparent un plan d'action pour donner suite aux recommandations et procèdent à l'implantation des mesures retenues, dont celles qui doivent être implantées dans les meilleurs délais compte tenu des risques, et en assurent le suivi adéquat;
- informent immédiatement la personne responsable de l'audit interne de toute situation à risque;
- assistent au comité d'audit pour les dossiers les concernant, au besoin.

Employés du Ministère

- fournissent à la DAIEA, dans l'exercice des activités relevant de leur champ d'intervention, le support nécessaire et l'accès en temps opportun aux lieux, biens, documents, registres, rapports, données, informations et renseignements de toute nature ou forme appartenant au Ministère.

Personne-ressource	Robert L'Ecuyer Direction générale de l'audit interne et des enquêtes administratives

Appr [redacted]

Sous-ministre [redacted] Date

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Québec

Historique

Politique ministérielle Indiquez la date d'entrée en vigueur de la politique ainsi que la date de révision	
Émise le **2008-05-28**	Révisée le **2024-09-24**
Prochaine révision prévue le 2026-09-24	Codification V1-01-00-00

Description du changement	Approbation	Date
Approbation de la politique	François Turenne Sous-ministre	2008-05-28
Révision périodique de la politique	M^{me} Line Bérubé Sous-ministre	2018-05-02
Révision périodique de la politique	M^{me} Carole Arav Sous-ministre	2021-09-17
Révision périodique de la politique	Mme Annick Laberge Sous-ministre	2024-09-24
Mise à jour de la Politique		

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 19 NOVEMBRE 2025

TITRE : Suivi au 30 septembre 2025 du Plan d'action organisationnel 2025-2026

DOCUMENT D'INFORMATION

1. OBJECTIF

L'objectif de ce mémoire est de présenter les résultats du suivi du Plan d'action organisationnel (PAO) 2025-2026 en date du 30 septembre 2025.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Conformément à la Loi sur l'administration publique, les ministères doivent élaborer un plan stratégique (PS). En matière de bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats, ils sont également invités à élaborer un plan d'action pour favoriser l'atteinte des cibles fixées et améliorer leur performance.

Le 26 mars 2025, les membres du Comité exécutif ont adopté le PAO 2025-2026. Celui-ci précise les contributions de chaque secteur pour réaliser les engagements du PS 2023-2027 dans la troisième année de sa mise en œuvre, soit les actions requises, les principaux jalons (le cas échéant) ainsi que les échéances associées.

Un rapport au 30 septembre est produit annuellement par la Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle (DGCM) afin d'effectuer le suivi des résultats du PAO.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

3.1 Résultats au 30 septembre 2025

Le rapport de suivi pour l'année 2025-2026 couvre la période du 1er avril au 30 septembre 2025. Il présente les résultats obtenus pour chacun des indicateurs stratégiques, lorsque disponibles, l'état d'avancement des actions contribuant à l'atteinte de leur cible ainsi que des enjeux pouvant en affecter l'atteinte.

Le tableau suivant présente l'état de situation relatif aux résultats des 19 indicateurs du PS au 30 septembre 2025, en regard de l'atteinte de la cible prévue pour 2025-2026.

Plan stratégique 2023-2027 Résultats au 30 septembre 2025	Progresse bien (vert)	À surveiller (jaune)	À risque de non-atteinte (rouge)	Non disponible (gris)	Total
Cible annuelle 2025-2026	8[a]	1	2	8	**19**

a. Incluant deux cibles déjà atteintes au 30 septembre 2025.

Les résultats des indicateurs pour lesquels aucun résultat n'est disponible au 30 septembre ne sont produits qu'annuellement, dont plus de la moitié dans le cadre de sondages de satisfaction, ce qui explique la non-disponibilité de plusieurs résultats. Pour plus de détails, le rapport de suivi du PAO 2025-2026 ainsi que son bilan synthèse (annexe) présentent l'évolution des résultats des indicateurs de performance.

4. IMPACTS

Le suivi des résultats constitue un intrant important pour la mise en place de mesures visant à réduire les risques de non-atteinte des cibles du PS pour l'année 2025-2026.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S. O.

6. CONSULTATION

Les informations requises pour réaliser le rapport de suivi au 30 septembre du PAO 2025-2026 ont été fournies par les secteurs responsables, par l'intermédiaire des membres du Comité de coordination des dossiers de gouvernance ministérielle, et approuvées par leur autorité respective.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

S. O.

Source : Direction de la gouvernance et de la conformité ministérielle

Date : 7 novembre 2025

Original signé

Catherine Grétas
Directrice générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance

p. j. : Annexe – Rapport de suivi du Plan d'action organisationnel 2025-2026 au 30 septembre 2025

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 19 NOVEMBRE 2025

TITRE : Portrait des personnes seules en situation de faible revenu

DOCUMENT D'INFORMATION

1. OBJECTIF

Ce mémoire a pour objectif de présenter les faits saillants du Portrait des personnes seules en situation de faible revenu et d'informer le Comité exécutif de sa publication par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ).

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

En 2022, le Secrétariat à la condition féminine a publié la Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2022-2027. Cette Stratégie comprend six orientations, dont une vise à favoriser l'égalité en emploi ainsi que l'égalité économique entre les hommes et les femmes. Dans le cadre de cette Stratégie, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) est responsable de réaliser un portrait socioéconomique des femmes et des hommes seuls en situation de pauvreté au Québec (action 2.3.5).

Les adultes vivant seuls comptent parmi les personnes les plus défavorisées au Québec, avec un taux de faible revenu plus élevé que chez d'autres groupes de population. À partir de données d'enquêtes existantes[1] et d'une analyse descriptive de la situation, ce portrait visait à identifier des facteurs pouvant expliquer la forte prévalence du faible revenu chez les personnes vivant seules. La réalisation de ce mandat a été confié à l'ISQ.

Faits saillants

- En 2022, 16 % des personnes de 16 ans et plus vivant seules[2]au Québec étaient sous le seuil de faible revenu selon la Mesure du panier de consommation[3] (MPC, base 2018[4]), ce qui représente environ 211 000 personnes. Ce taux est nettement supérieur au taux de faible revenu (selon la MPC, base 2018) des personnes ne vivant pas seules (4,8 %).
- La part des personnes à faible revenu vivant seules parmi les personnes de 16 ans et plus à faible revenu selon la MPC (base 2018) était considérablement plus élevée que la part de personnes vivant seules parmi l'ensemble de la population de 16 ans et plus (43 % c. 19 % en 2022).
- Pour une première fois depuis 2015, un écart significatif entre les sexes a été observé : les hommes seuls étaient proportionnellement plus nombreux que les femmes seules à se situer sous le seuil de faible revenu, soit 16 % contre 13 %.
- Certains sous-groupes parmi les personnes vivant seules font face à une probabilité plus élevée de faible revenu, en particulier :
  - les jeunes de 16 à 24 ans[5] (40 %, soit 13 500 personnes);
  - les personnes de 45 à 64 ans (24 %, soit 56 400 personnes);
  - les personnes ayant un niveau de scolarité équivalent ou inférieur à un diplôme d'études secondaires (20 %, 97 100 personnes);
  - les personnes appartenant à une minorité visible (23 %, soit 33 000 personnes);
  - les personnes ayant déclaré une incapacité (19 %, soit 80 100 personnes).
- La forte prévalence de faible revenu chez les jeunes est toutefois à nuancer : 79 % des jeunes de 16 à 24 ans en situation de faible revenu selon la MPC (base 2018) ont fréquenté un établissement d'enseignement à temps plein en 2022. Pour plusieurs, cette situation ne serait donc que temporaire, le temps de compléter leurs études et d'obtenir un travail.
- Parmi les personnes de 16 ans et plus vivant seules en situation de faible revenu selon la MPC (base 2018) en 2022 :
  - 65 % ont pour principale source de revenu les transferts gouvernementaux.

[1] Les statistiques présentées dans ce portrait proviennent principalement des données de l'Enquête canadienne sur le revenu (ECR) de 2015 à 2022 et du Recensement de la population (2021).
[2] Aux fins de la présente analyse, une « personne seule » est une personne qui vit seule dans son logement, sans cohabiter avec d'autres personnes.
[3] Mesure produite par Statistique Canada. Elle repose sur le coût des biens et des services devant composer le « panier de consommation » jugé essentiel pour qu'une unité familiale comble ses besoins de base. Le panier varie selon le nombre de personne de l'unité familiale et selon sa région de résidence définie pour la MPC. Il comprend cinq composantes : l'alimentation, le logement, le transport, les vêtements et chaussures et les autres nécessités. Le coût du panier est ensuite comparé à son revenu disponible de cette unité familiale : si son revenu est inférieur au coût du panier, elle est considérée comme étant à faible revenu.
[4] La base 2018 de la MPC fait référence à l'année de référence utilisée pour établir les seuils de la MPC.

- 46 % sont inactives et 9 % sont au chômage. Parmi les personnes ayant été inactives au cours de l'année, 43 % l'ont été en raison d'une maladie ou d'une incapacité les empêchant de travailler.
- 60 % font face à des besoins impérieux en matière de logement.

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

S.O.

4. IMPACTS

Les résultats de ce portrait ainsi que sa diffusion sur le site Web de l'ISQ permettront d'alimenter le Ministère, ainsi que l'ensemble des partenaires concernés, dans la planification et la réalisation d'action visant à combattre la pauvreté et l'exclusion sociale chez les personnes seules au Québec.

Le MESS pourrait toutefois être interrogé sur les suites à donner à ce portrait.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

En 2022, le taux de faible revenu selon la MPC (base 2018) des personnes de 16 ans et plus vivant seules au Québec (16 %) était le plus bas de toutes les provinces canadiennes. Pour l'ensemble du Canada, le taux se situe à 21 %.

6. CONSULTATION

La Direction des politiques d'emploi et des stratégies, la Direction des politiques de lutte contre la pauvreté et l'action communautaire et la Direction de la recherche du Ministère ont collaboré avec l'ISQ pour la production de ce portrait. Le Secteur de l'Emploi a également été consulté pour la rédaction de ce mémoire.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Le Portrait des personnes seules en situation de faible revenu sera publié sur le site Web de l'ISQ en novembre 2025. Par la suite, il est prévu de diffuser l'information au sein du Ministère, par le biais d'une actualité dans l'Intranet, ainsi qu'auprès des différents partenaires, notamment par le biais du Réseau des répondants en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Le cabinet de la ministre responsable de la Solidarité sociale et de l'Action communautaire devra également être informé préalablement de la diffusion du document.

Dans les prochains mois, l'ISQ débutera également, à la demande du Ministère, un projet visant à mieux comprendre les trajectoires et les caractéristiques associées à la persistance du faible revenu chez les personnes seules, à partir de données longitudinales.

8. RECOMMANDATION

S.O.

Source : Direction des politiques de lutte contre la pauvreté et de l'action communautaire, Direction de la recherche.

Date : 31 octobre 2025

Original signé

Catherine Grétas, Directrice générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance

Original signé

Guylaine Marcoux, Sous-ministre adjointe de la Solidarité sociale et de l'assurance parentale

p. j. : Portrait des personnes seules en situation de faible revenu au Québec

MÉMOIRE AU COMITÉ EXÉCUTIF
SÉANCE DU 19 NOVEMBRE 2025

TITRE : Suivi des travaux relatifs à la mise en œuvre de la Directive relative à l'utilisation d'une autre langue que la langue officielle

DOCUMENT D'INFORMATION

1. OBJECTIF

Le présent mémoire a pour objectif d'informer les membres du Comité exécutif de la progression des travaux relatifs à la mise en œuvre de la Directive relative à l'utilisation d'une autre langue que la langue officielle (Directive).

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Le 1er décembre 2025 est un jalon important pour la mise en œuvre de la Directive. Le Ministère a mis les efforts et l'engagement nécessaires pour s'assurer de respecter ses obligations linguistiques. En effet, cette date représente la fin des mesures de temporisation[1] adoptées par le Ministère dans le cadre de sa Directive. À compter de cette date, les mesures de temporisation ne seront plus applicables et seules les exceptions prévues à la Directive pourront être appliquées par le Ministère.

Depuis 2023, des représentants de tous les secteurs collaborent à la mise en œuvre de la Loi, et ce, dans le respect des échéanciers fournis par le ministère de la Langue française (MLF). En effet, au 1er décembre prochain, le Ministère sera prêt à respecter les nouvelles obligations bien que dans certaines situations des enjeux seront toujours présents. D'ailleurs, le Ministère est cité en exemple par le MLF pour ses pratiques en la matière. Toutefois, certains enjeux ont été soulevés impactant la mise en œuvre de certaines opérations ou la gestion du changement relative au personnel du Ministère.

1. Certains concepts juridiques ayant un impact sur les opérations demeurent à préciser ou à baliser tels que :
    a. le principe de justice naturelle[2][3];
    b. la conciliation entre la Loi sur la sécurité et la santé au travail et la Charte de la langue française;
    c. tous autres enjeux juridiques pouvant être portés à l'attention des autorités au fur et à mesure que la Directive sera davantage implantée dans nos pratiques.
2. Certains systèmes informatiques ne seront pas livrés en date du 1er décembre 2025. Les livraisons systémiques étaient planifiées et sont échelonnées jusqu'au 31 août 2026. Il est à noter que les orientations du MLF pourraient avoir une incidence sur certains travaux systémiques.
3. Des questionnements soulevés dans le cadre des travaux nécessitent une orientation du MLF. Par exemple, le Ministère offre des services téléphoniques à d'autres ministères et organismes (MO) en fonction d'ententes de partenariats. Il faut une orientation sur la directive à appliquer lorsqu'un employé est en contact avec la clientèle : celle du Ministère ou celle du partenaire.
4. La circulation de l'information est une priorité pour assurer le succès de la mise en œuvre de la Directive.
5. Comme susmentionnées, les mesures de temporisation prendront fin le 1er décembre 2025. À compter de cette date, ces mesures ne pourront plus être appliquées par le Ministère. Le Ministère doit déterminer les orientations à adopter pour les cas qui ne font pas partie d'une exception, mais qui étaient visés par une mesure temporaire (exemple : les sondages en évaluation de programme auprès de la clientèle).

3. SOLUTIONS ENVISAGÉES

Les travaux se poursuivent en collaboration avec le MLF pour déterminer les orientations nécessaires à la mise en œuvre de la Directive. Des rencontres hebdomadaires sont désormais planifiées avec des représentants du MLF pour échanger sur les questions en suspens. Par ailleurs, pour les concepts juridiques, la Direction des affaires juridiques du Ministère (DAJ-MESS) et celle du MLF appuient les équipes dans leurs travaux. En effet, depuis le début des travaux, la DAJ-MESS a soutenu et collaboré à différents niveaux avec l'équipe de projet.

[1] Mesures exceptionnelles appliquées lorsqu'aucune autre exception n'est prévue.
[2] En attente d'une orientation du ministère de la Langue française
[3] Le principe peut s'appliquer pour l'aide financière de dernier recours

Quant à la gestion du changement, la planification des travaux prévoit plusieurs activités pour faire circuler l'information au sein du personnel telles que la tournée des comités de gestion qui s'est terminée le 6 novembre 2025 et la création d'une activité de développement obligatoire.

Des travaux seront planifiés pour commencer la mise à jour de la Directive. Cet exercice permettra d'actualiser la Directive au regard de nouveaux règlements qui sont entrés en vigueur depuis le 31 mars 2025 et de déterminer si le Ministère souhaite effectuer une demande d'ajout d'exceptions au cadre réglementaire de la Charte de la langue française. Le Ministère attend des précisions au sujet de la mise à jour de la Directive. Cependant, dans l'immédiat, le MLF priorise la validation des directives des MO qui n'ont pas encore été adoptées.

4. IMPACTS

Les enjeux soulevés ont un impact sur l'opérationnalisation de la mise en œuvre de la Directive. Certaines activités sont ralenties, car le Ministère est en attente d'orientation. Certaines procédures pour le personnel ne seront pas finalisées pour le 1er décembre 2025. Les travaux pourront reprendre dès que les orientations seront connues et en attendant, pour ces cas précis, ils continueront d'appliquer leur procédure actuelle.

5. ANALYSE COMPARATIVE ET ÉVALUATION

S.O.

6. CONSULTATION

Tous les secteurs du Ministère collaborent à la mise en œuvre de la Directive et sont consultés par l'entremise du comité directeur pour les prises de décisions.

7. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

La mise en œuvre de la Directive est en cours de réalisation. Une structure de gouvernance a été mise en place pour faciliter le processus décisionnel et la planification des activités. L'échéance de la majorité des activités est prévue pour le 1er décembre. Toutefois, certaines activités s'échelonneront jusqu'au 31 août 2026. Le MLF est bien au fait de l'état d'avancement des travaux du Ministère.

Finalement, des travaux débuteront pour développer une nouvelle structure de gouvernance pour assurer la continuité du rôle de l'Émissaire de la langue française après la fin du projet.

Source : Secteur des registres de l'État

Date : 13 novembre 2025

Original signé

Yves Pepin, sous-ministre adjoint aux registres de l'État

p. j. : Présentation PowerPoint Suivi des travaux relatifs à la langue française

Suivi des travaux relatifs à la langue française

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

19 novembre 2025

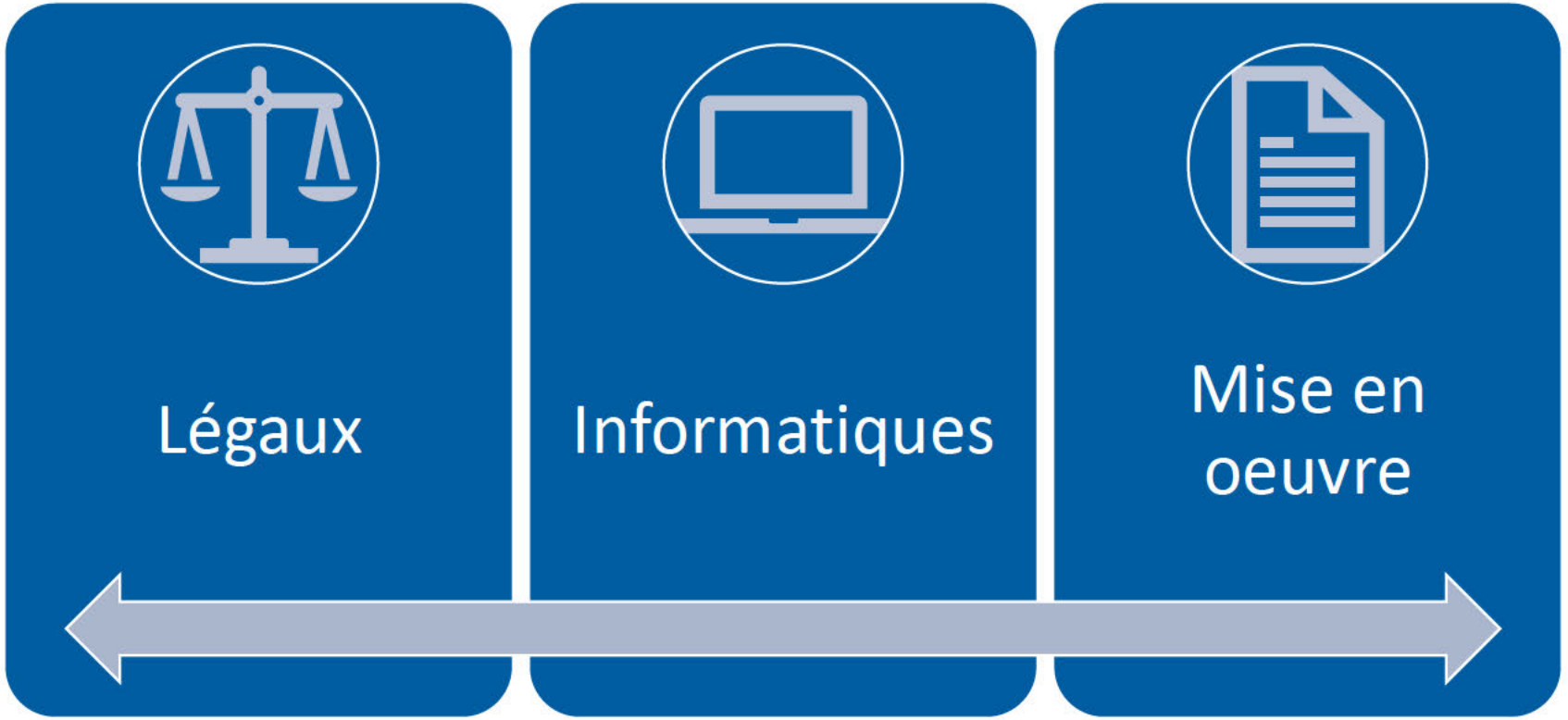
Votre gouvernement

Québec

Constats

- Approbation de la Directive le 31 mars 2025
- Travaux bien avancés
- Ministère cité en exemple
- Tournée des comités de gestion
- Belle collaboration avec le MLF
- Fin des mesures temporaires

Enjeux



Prochaines étapes

- ✓ Développement informatique à terminer
- ✓ Séquence d’activités en gestion du changement
- ✓ Mettre à jour la directive ministérielle
- ✓ Mise en place d’une structure postimplantation de la Loi

Période de questions
Merci!

AVIS DE RECOURS

À la suite d'une décision rendue en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.*

Révision par la Commission d'accès à l'information

a) Pouvoir

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

Québec	525, boul. René-Lévesque Est Bureau 2.36 Québec (Québec) G1R 5S9	Tél. : 418 528-7741 Numéro sans frais : 1 888 528-7741	Téléc. : 418 529-3102
Montréal	2045, rue Stanley Bureau 900 Montréal (Québec) H3A 2V4	Tél. : 514 873-4196 Numéro sans frais : 1 888 528-7741	Téléc. : 514 844-6170

b) Motifs

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

c) Délais

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La Loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).