

# PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

SECRÉTARIAT

DU CONSEIL DU TRÉSOR

MIS À JOUR – AUTOMNE 2020

# PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

**SECRETARIAT**

**DU CONSEIL DU TRÉSOR**

MIS À JOUR – AUTOMNE 2020

Cette publication a été réalisée par le Secrétariat du Conseil du trésor en collaboration avec la Direction des communications.

Vous pouvez obtenir de l'information en vous adressant à la Direction des communications ou en consultant le site Web du Secrétariat du Conseil du trésor : [www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca).

Direction des communications  
du ministère du Conseil exécutif  
et du Secrétariat du Conseil du trésor  
2<sup>e</sup> étage, secteur 800  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529  
Sans frais : 1 866 552-5158  
Télécopieur : 418 643-9226  
Courriel : [communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca)  
Site Web : [www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)

### **Plan stratégique 2019-2023**

Dépôt légal – septembre 2019  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN 978-2-550-85029-8 (version imprimée)  
ISBN 978-2-550-85030-4 (version électronique)

### **Plan stratégique 2019-2023, mis à jour – hiver 2021**

Dépôt légal – janvier 2021  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN 978-2-550-88446-0 (version électronique)

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

# MESSAGE DES MINISTRES



Considérant les répercussions de la pandémie de la COVID-19 sur ses activités, le Secrétariat du Conseil du trésor a procédé à la mise à jour de son Plan stratégique 2019-2023. Certes, cette situation particulière a bouleversé nos vies de plusieurs façons et nous a contraints à faire preuve d'une grande capacité d'adaptation. Le gouvernement ne fait pas exception. Au contraire, la fonction publique a été poussée à rapidement expérimenter une nouvelle façon de travailler et a relevé ce défi avec brio.

Ce document continue d'exposer les orientations du Secrétariat au regard de sa mission et énonce ses engagements pour les trois années restantes du Plan stratégique. Celui-ci demeure, selon nous, l'instrument de gouverne par excellence pour nous guider dans la réalisation de nos objectifs et pour communiquer avec transparence.

Afin d'offrir aux Québécoises et aux Québécois une relance économique forte, le Secrétariat se devait toutefois de cibler promptement les nouveaux enjeux auxquels il fait face et de procéder aux ajustements nécessaires pour les surmonter, et ce, tout en maintenant le cap sur sa vision d'une administration publique performante.

En effet, nous avons plusieurs beaux défis devant nous : l'atteinte des objectifs de la politique budgétaire du gouvernement dans le contexte de la pandémie, l'accélération de la réalisation de certains projets d'infrastructures, la négociation des conventions collectives, les investissements adéquats en ressources informationnelles, le maintien de l'intégrité des marchés publics, la poursuite de la transformation numérique gouvernementale, la cybersécurité, la performance et la transparence de l'administration publique, la modernisation de l'organisation du travail ainsi que l'adaptation accélérée de la fonction publique en matière de gestion des talents et des ressources humaines.

Fort heureusement, le Secrétariat peut compter sur le professionnalisme et l'expertise de son personnel pour mener à bon port les importants chantiers en cours. Grâce à l'engagement de ce dernier, nous sommes convaincus qu'ensemble, nous saurons relever ces défis avec succès et, ultimement, atteindre des résultats qui auront des retombées positives sur nos concitoyennes et concitoyens.

La ministre responsable de l'Administration  
gouvernementale et présidente du Conseil du trésor,

Le ministre délégué  
à la Transformation numérique gouvernementale,

**Sonia LeBel**

**Éric Caire**

Québec, octobre 2020

# MESSAGE DU SECRÉTAIRE



Depuis mars 2020, nous vivons une situation exceptionnelle, à l'échelle mondiale, en raison de la pandémie de la COVID-19. Malgré tout, le Secrétariat du Conseil du trésor a poursuivi avec une grande agilité son action qui vise une administration publique plus performante.

Son Plan stratégique 2019-2023, déposé l'an dernier, est basé sur une vision claire axée sur l'atteinte de résultats significatifs au profit des citoyennes et des citoyens du Québec. Dans ce contexte inédit, le Secrétariat a jugé essentiel de déterminer les effets de la pandémie sur l'ensemble de ses secteurs afin d'adapter ses façons de faire et, ainsi, de réaliser pleinement sa mission.

Conséquemment, il a procédé à la mise à jour de son Plan stratégique 2019-2023. Certaines cibles ont été révisées à la lumière des nouveaux défis engendrés par la pandémie de la COVID-19, et deux indicateurs ont également été remplacés afin qu'un meilleur arrimage avec les priorités du Secrétariat soit assuré.

Cette mise à jour contribue au rehaussement de la qualité du Plan stratégique 2019-2023 et concourra à l'accroissement de l'efficacité de l'État par une valorisation de la performance de l'administration publique et la poursuite d'une gestion rigoureuse des ressources.

Grâce à l'engagement et au dévouement de l'ensemble du personnel du Secrétariat, j'ai la certitude que nous relèverons avec brio les nouveaux défis qui se présentent à nous.

Le secrétaire du Conseil du trésor,

**Éric Ducharme**

Québec, octobre 2020

# TABLE DES MATIÈRES

MISE À JOUR DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023	1
L'ORGANISATION EN BREF	2
<b>Mission</b> .....	2
<b>Vision</b> .....	3
<b>Valeurs</b> .....	3
<b>Chiffres clés</b> .....	3
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	4
<b>Contexte externe</b> .....	4
<b>Contexte interne</b> .....	14
CHOIX STRATÉGIQUES	16
<b>Enjeu stratégique 1 : Une gestion rigoureuse des ressources de l'État</b> .....	16
Orientation 1 : Veiller à la bonne gouvernance des ressources de l'État .....	16
Objectif 1 : Assurer un contrôle des dépenses et des effectifs.....	17
Objectif 2 : Assurer le contrôle des investissements publics en infrastructures.....	19
Objectif 3 : Prioriser les investissements assurant la pérennité des infrastructures publiques.....	20
<b>Enjeu stratégique 2 : La performance de l'administration publique</b> .....	21
Orientation 2 : Renforcer la performance de l'administration publique .....	21
Objectif 4 : Veiller à une application optimale du cadre de gestion des marchés publics .....	21
Objectif 5 : Assurer la transformation numérique de l'Administration gouvernementale .....	23
Objectif 6 : Assurer une application optimale du cadre de gestion axée sur les résultats .....	24
Objectif 7 : Assurer le développement de la vision gouvernementale en matière de gestion des ressources humaines .....	26
Objectif 8 : Soutenir les organismes publics en matière de gestion des ressources et de performance .....	28

# MISE À JOUR DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

Considérant les répercussions de la pandémie de la COVID-19 sur un nombre important de ses activités, le Secrétariat du Conseil du trésor a jugé opportun de procéder à une mise à jour de son Plan stratégique 2019-2023. En effet, cette situation exceptionnelle l'a amené à revoir certaines des cibles qu'il avait établies, en adéquation avec l'analyse des contextes externe et interne. Le Secrétariat en a également profité pour changer deux de ses indicateurs afin de mieux refléter ses priorités.



Ce symbole, qui se trouve dans l'ensemble du document, désigne les contenus ajoutés qui expliquent les répercussions de la pandémie sur le contexte, les objectifs, les indicateurs et les cibles.

Le tableau synoptique, présenté à la toute fin du document, offre un aperçu de l'ensemble des éléments mis à jour.

# L'ORGANISATION EN BREF

---

## Mission

Le Secrétariat du Conseil du trésor est l'appareil administratif du Conseil du trésor. Il soutient les activités de celui-ci et assiste son président dans l'exercice de ses fonctions ainsi que le gouvernement dans ses responsabilités d'employeur. Il appuie et encadre les ministères et les organismes du secteur public dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales en matière de gestion des ressources de l'État ainsi que de performance.

*Le Conseil du trésor, créé en 1971, est composé de cinq ministres. Il est le seul comité ministériel permanent dont l'existence et le rôle sont énoncés par loi. Le pouvoir décisionnel du Conseil du trésor peut s'exercer par l'élaboration de règles générales, de politiques, de directives et de lignes directrices. Il peut aussi prendre la forme de décisions, comme l'autorisation des normes de dépenses des programmes ou l'approbation de certains actes des ministères et organismes.*

Pour réaliser sa mission, le Secrétariat disposait, en avril 2019, d'un budget de 84,8 millions de dollars ainsi que de 618 effectifs.

## Principales fonctions

Le Secrétariat apporte son soutien au Conseil du trésor et à son président en vue, notamment :

- de préparer annuellement le budget de dépenses, en tenant compte des particularités de chacun des ministères et organismes, de s'assurer de la cohérence de ce dernier avec la politique budgétaire du gouvernement et d'en réaliser le suivi ;
- de soumettre annuellement au gouvernement un budget d'investissement pluriannuel à l'égard des infrastructures publiques, de même qu'un rapport de l'utilisation qui en a été faite, pour dépôt à l'Assemblée nationale ;
- d'assister le gouvernement dans son rôle d'employeur du personnel de la fonction publique, ainsi que de régulateur et de coordonnateur des négociations de l'administration publique ;
- de veiller à une bonne gouvernance et d'encadrer la gestion des ressources humaines, financières et informationnelles ainsi que la gestion contractuelle ;
- de faire des recommandations au gouvernement sur les demandes et les projets présentés par les ministères et organismes ;
- de faire évoluer le cadre de gestion axée sur les résultats et son application par les ministères et organismes, notamment par l'utilisation de données opérationnelles et d'indicateurs de performance qui permettent de mesurer le degré d'atteinte des engagements.



## Vision

Une organisation reconnue pour l'expertise de son personnel et vouée au développement d'une administration publique performante.

## Valeurs

### Le sens de l'État

Le personnel du Secrétariat considère prioritairement l'intérêt et le bien commun dans l'exercice de ses fonctions.

### La rigueur

Le personnel du Secrétariat fait preuve d'attention, de précision, d'exactitude et d'objectivité dans l'accomplissement de son travail, et ce, dans le respect des plus hauts standards de qualité.

### La collaboration

Le personnel du Secrétariat fait preuve d'écoute et d'ouverture, privilégie les échanges entre les collègues et les partenaires et favorise le travail d'équipe.

Le Secrétariat adhère également aux valeurs de l'administration publique québécoise : la compétence, l'intégrité, l'impartialité, la loyauté et le respect.

## Chiffres clés

CHIFFRES CLÉS	DESCRIPTION
600 000	Effectifs gouvernementaux (décembre 2018)
81,4 G\$	Dépenses de programmes gouvernementales en 2019-2020
47,9 G\$	Masse salariale en 2019-2020
115,4 G\$	Plan québécois des infrastructures 2019-2029
3,2 G\$	Dépenses et investissements réalisés en ressources informationnelles à l'échelle gouvernementale en 2017-2018
21 399	Contrats gouvernementaux de 25 000 \$ et plus accordés en 2017-2018
11,8 G\$	Valeur totale des contrats de 25 000 \$ et plus en 2017-2018

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

---

L'analyse de l'environnement externe et interne permet au Secrétariat d'effectuer des choix stratégiques pertinents au regard de sa mission et des attentes des citoyennes et citoyens.

Les principaux éléments du contexte externe qui ont une incidence sur l'évolution du Secrétariat sont les facteurs politiques, économiques, technologiques, légaux et administratifs (ministères et organismes). Les éléments du contexte interne du Secrétariat concernent sa capacité organisationnelle en matière de ressources pour réaliser sa mission et ses engagements pris dans le présent plan stratégique.

## Contexte externe

Le gouvernement veut donner à la population un meilleur accès à des services publics de qualité, partout au Québec, et augmenter le niveau de richesse des Québécoises et Québécois en mettant l'accent sur l'optimisation des dépenses publiques. Pour y arriver, il mise sur la transparence, sur l'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques ainsi que sur une meilleure utilisation des technologies. Il entend réviser les programmes publics, mieux gérer ses effectifs, améliorer la gestion des technologies de l'information, revoir la gouvernance des acquisitions et optimiser la performance des ministères et des organismes publics par l'application d'un cadre de gestion axée sur les résultats.

## La gestion des deniers publics : un défi de taille

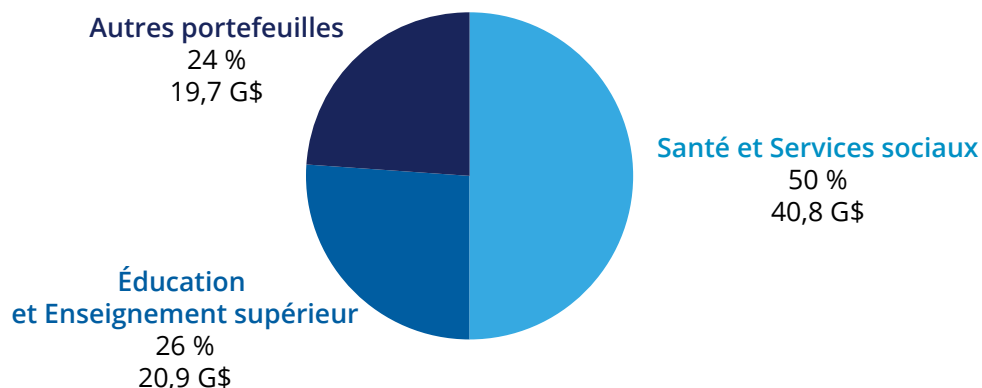
La situation des finances publiques demeure tributaire du contexte économique dans lequel le Québec évolue. Les fluctuations économiques nationale et internationale peuvent avoir des répercussions sur les ressources financières de l'État et, inévitablement, sur son attribution budgétaire.

De plus, les besoins croissants de la population en matière de santé, d'éducation et de soutien à la famille ont des retombées directes sur la croissance économique et sur le niveau des dépenses publiques, de même que sur l'état des infrastructures publiques qui nécessitent des investissements importants, notamment pour contrer la vétusté de celles qui sont essentielles à la prestation de services à la population. Le vieillissement de la population a un double effet sur les finances publiques, soit une augmentation des dépenses en santé et une diminution du nombre de contribuables qui participent aux revenus de l'État. Cette pression continue, sur les revenus et les dépenses publiques, impose une gestion rigoureuse des ressources et des programmes de l'État, d'où l'importance du rôle exercé par le Conseil du trésor.

Dans ce contexte, le Secrétariat appuie le président du Conseil du trésor pour la préparation du budget annuel des dépenses et de la stratégie de gestion de ces dépenses. Il en assure le suivi auprès des ministères et organismes. Ceux-ci collaborent au déploiement des choix gouvernementaux relatifs aux dépenses de programmes ainsi qu'à la gestion et au contrôle des effectifs. En 2019-2020, le budget de dépenses de programmes initial s'élevait à 81 350,7 millions de dollars, dont 59 % pour la masse salariale.

Enfin, dans un souci de transparence, le gouvernement a réaffirmé sa volonté d'améliorer la qualité de l'information financière présentée dans le budget annuel des dépenses, afin d'accéder à des données de gestion opérationnelle utiles à la prise de décision.

## Répartition des dépenses de programmes 2019-2020 (81,4 G\$)



## Les infrastructures publiques : des investissements importants requis

L'État québécois possède ou finance un parc d'infrastructures d'une valeur de remplacement d'au-delà de 400 milliards de dollars, dont :

- plus de 28 300 immeubles, ce qui inclut quelque 5 600 bâtiments pour les réseaux scolaire, collégial et universitaire, ainsi que 573 hôpitaux ;
- quelque 9 700 ponts et viaducs ;
- plus de 31 000 km de routes ;
- près de 100 000 km de réseaux d'eau potable et usée ;
- une multitude d'équipements en transport collectif.

Les principaux organismes publics sont tenus de transmettre au président du Conseil du trésor un plan annuel de gestion des investissements publics, qui présente l'état des infrastructures sous leur responsabilité, incluant leur déficit de maintien d'actifs<sup>1</sup>. Au 31 mars 2019, 60 % de l'ensemble des infrastructures inspectées qui appartiennent au gouvernement étaient dans un état satisfaisant ou mieux. Toutefois, certains secteurs

1. Déficit de maintien d'actifs (DMA) : investissements requis pour rétablir l'état physique des infrastructures à un niveau satisfaisant ou mieux. Un portrait de l'état et du DMA du parc d'infrastructures publiques est diffusé, depuis 2015-2016, selon l'indice d'état gouvernemental suivant : ABC (état satisfaisant ou mieux), D (mauvais), E (très mauvais).

se situaient en dessous de ce seuil, tels que les commissions scolaires (46 %), les chaussées (50 %) et les structures routières (53 %), tandis que d'autres se situaient au-dessus, dont les centres hospitaliers (88 %), les cégeps (76 %) ainsi que les universités (68 %). Le déficit de maintien d'actifs est élevé, soit 24,6 milliards de dollars, et est attribuable principalement au réseau routier et au secteur de l'éducation.

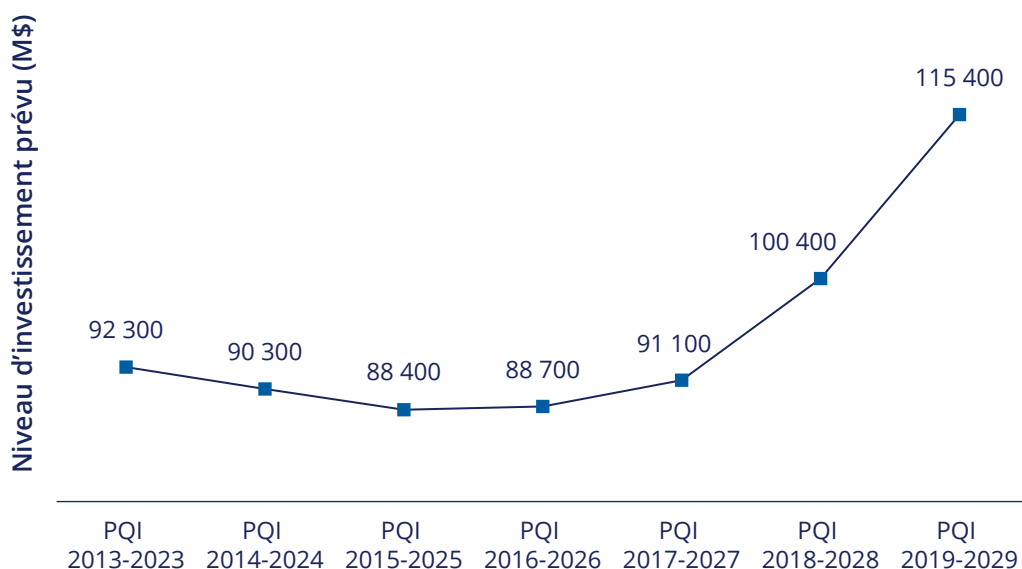
Ce déficit de maintien d'actifs des bâtiments des commissions scolaires et des ouvrages de génie civil du réseau routier s'explique par le fait qu'une portion importante de ces infrastructures publiques a été construite dans les années 1960 et 1970 au Québec. Une large proportion de ces infrastructures publiques ont atteint ou atteindront, dans les prochaines années, la fin de leur vie utile, qui est généralement de 25 à 75 ans, selon leur nature, ce qui implique des besoins d'investissements majeurs.

De plus, entre les années 1990 et le milieu des années 2000, le gouvernement du Québec a réduit ses investissements en infrastructures, en raison d'une situation économique plus difficile et d'un poids important de la dette publique, ce qui a augmenté les besoins d'investissements, dont plusieurs sont urgents.

Dans ce contexte le Secrétariat soutient le président du Conseil du trésor dans l'application de la Loi sur les infrastructures publiques. À ce titre, il est responsable de la planification et du suivi des investissements publics en infrastructures. Ses priorités d'action sont l'élaboration et la mise en œuvre du Plan québécois des infrastructures ainsi que l'établissement et l'implantation de processus de gestion et d'approbation des investissements et des projets d'infrastructures publiques.

C'est également dans ce contexte que le gouvernement s'est donné des principes directeurs relativement à la priorisation de ses investissements qui visent une répartition adéquate quant au maintien et au développement des infrastructures publiques. Dans le respect des objectifs de la Loi, une prépondérance est accordée aux investissements en maintien de l'offre de service, afin de favoriser la pérennité du parc d'infrastructures.

## Historique des investissements publics en infrastructures ( M\$)



# Les technologies de l'information : au cœur de la prestation des services publics

Les technologies de l'information sont au cœur du développement et de la prestation des services publics. Une administration publique numérique s'appuie notamment sur la mise en place de services numériques pour une expérience client personnalisée, proactive et simplifiée, sur des lois et des règlements qui évoluent au rythme de la transformation, sur des expertises et des talents numériques qui se multiplient ainsi que sur l'intégration de l'innovation dans la prestation de services.

Le numérique et la culture qui l'accompagne apparaissent aujourd'hui comme une normalité dans le quotidien des citoyennes et citoyens. Ils transforment les habitudes de vie, les interactions avec la société, ainsi que la manière de consommer et de travailler. En 2018, au Québec<sup>2</sup> :

- 95 % des foyers québécois possédaient au moins un appareil électronique, comme un ordinateur, une montre ou un téléphone intelligent, une tablette numérique ou un bracelet d'exercice connecté ;
- 92 % des foyers québécois étaient connectés à Internet.

Des ressources considérables sont d'ailleurs consacrées annuellement aux technologies de l'information par le gouvernement du Québec. Sur le plan des dépenses et des investissements, 3,2 milliards de dollars ont été consentis par l'ensemble des organismes de l'administration publique, en 2017-2018, et plus de 16 000 personnes travaillaient en technologies de l'information. Cependant, l'expérience passée a démontré que la gouvernance des projets informatiques n'était pas toujours optimale dans plusieurs ministères et organismes.

De plus, les services offerts par les organismes publics ne sont pas nécessairement intégrés dans une vision commune. Ils exigent bien souvent des citoyennes et citoyens et des entreprises de connaître les rouages de l'administration publique, en plus de requérir la même information plus d'une fois. Il existe donc une possibilité, pour le gouvernement, d'accroître le taux d'utilisation de ses services, en entreprenant une réelle transformation numérique, afin de bâtir notamment une administration publique transparente, pour offrir une expérience centrée sur la personne.

Le numérique offre un grand potentiel d'amélioration de l'efficacité, au sein des organisations et entre elles, notamment grâce à la disponibilité, au traitement et à la valorisation des données. Ainsi, le Secrétariat veillera à la coordination et au suivi du déploiement de la nouvelle Stratégie de transformation numérique gouvernementale ainsi qu'à la bonne gouvernance de la gestion des ressources informationnelles au sein de l'Administration gouvernementale.

---

2. Cefrio. Quel portrait dresser quant aux usages du numérique dans les foyers québécois en 2018 ?  
<http://collections.banq.qc.ca/retrieve/13497135>

## La gestion des talents et des ressources humaines : des façons de faire à adapter

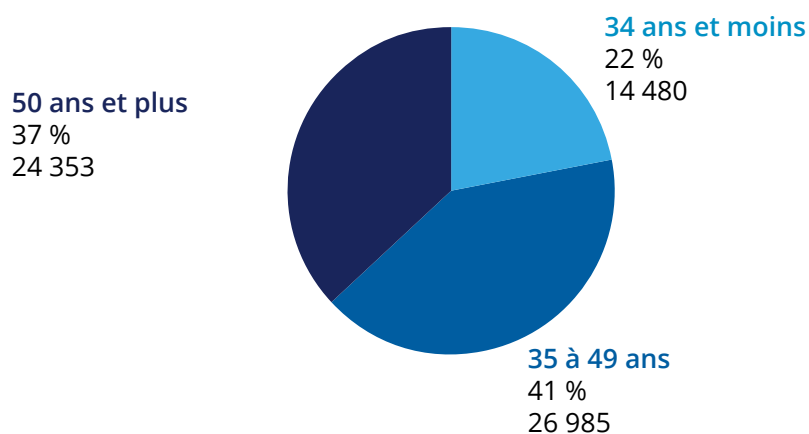
La gestion des talents et des ressources humaines, dans une perspective de transformation organisationnelle et d'innovation de la fonction publique, continuera d'être un défi majeur dans l'avenir. Les enjeux de main-d'œuvre auxquels sont confrontés plusieurs secteurs de l'économie québécoise obligent les employeurs et le gouvernement à revoir leurs stratégies d'attraction des talents et de développement de l'expertise essentielle à la prospérité économique et sociale du Québec.

À l'instar des pays industrialisés à l'échelle internationale, le Québec est confronté à un défi démographique lié au vieillissement de sa population. Ce phénomène réduit la taille de la population en activité, ce qui contribue à accentuer la rareté de la main-d'œuvre dans la fonction publique. Considérant cet enjeu crucial, le gouvernement entend déployer les efforts requis pour repérer et attirer une relève diversifiée et hautement qualifiée au sein de la fonction publique et se démarquer en tant qu'employeur.

L'administration publique québécoise compte plus de 600 000 employés et employées, dont 60 000 travaillent au sein de la fonction publique. Pour assumer son rôle d'employeur, le gouvernement confie au Conseil du trésor et à son président l'établissement, la mise en œuvre et le suivi des orientations, des politiques, des programmes et des directives en gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, le Secrétariat appuie le président du Conseil du trésor dans l'application de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics, laquelle a pour objet de faciliter la divulgation, dans l'intérêt public, d'actes répréhensibles commis ou sur le point d'être commis à l'égard des organismes publics et d'établir un régime général de protection contre les représailles.

### Répartition totale par groupe d'âge des employés de la fonction publique (65 818 personnes<sup>3</sup> au 28 février 2019)



3. Ce nombre inclut le personnel régulier, occasionnel ainsi que les étudiantes et étudiants.

## Les acquisitions gouvernementales : un volume important

La valeur totale des contrats de 25 000 \$ et plus, conclus par les organismes publics en 2017-2018, s'élevait à 11,8 milliards de dollars. L'ensemble des 288 ministères et organismes de l'Administration gouvernementale<sup>4</sup> et des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation sont assujettis aux mêmes règles contractuelles, mais disposent de divers modes de sollicitation des entreprises.

De nombreux gestes ont été posés, ces dernières années, pour faciliter l'accessibilité des entreprises aux contrats publics et maintenir des processus contractuels intègres et transparents. Le cadre normatif doit continuellement s'adapter aux nouvelles réalités ou façons de faire, tout en veillant à ce que la gestion des contrats publics respecte les principes de transparence, d'intégrité, d'accessibilité et d'équité. La Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction a permis de révéler que le non-respect d'un cadre normatif, représente une menace à l'intégrité et à la saine gestion des dépenses publiques.

Dans un autre ordre d'idées, actuellement, les achats regroupés en biens et en services ne représentent en moyenne que 36 % des acquisitions de l'ensemble des organismes publics, alors que, dans le réseau de la santé et des services sociaux, ce taux s'élève à 52 %. De plus, ces acquisitions sont effectuées par une multitude d'intervenants. Ces données confirment que le modèle actuel manque de cohésion et qu'il ne permet pas au gouvernement de maximiser les retombées des achats regroupés.

Dans ce contexte, le Secrétariat appuie le président du Conseil du trésor et le gouvernement en matière de gestion contractuelle au sein de l'administration publique. À cet effet, il assure l'encadrement des activités contractuelles et voit à l'application du cadre normatif des marchés publics (lois, règlements, politiques, directives, etc.) relatif aux contrats conclus par les organismes publics<sup>5</sup>, qui représentent annuellement plusieurs milliards de dollars.

C'est également dans ce contexte que le gouvernement a annoncé, dans la Stratégie de gestion des dépenses 2019-2020, son intention de créer le Centre d'acquisitions gouvernementales, qui mettra en œuvre un modèle d'achats regroupés, basé sur les pratiques actuelles du réseau de la santé et des services sociaux. Ce nouvel organisme sera responsable des achats regroupés en biens et en services, tant pour les ministères et organismes de l'Administration gouvernementale que pour les réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation.

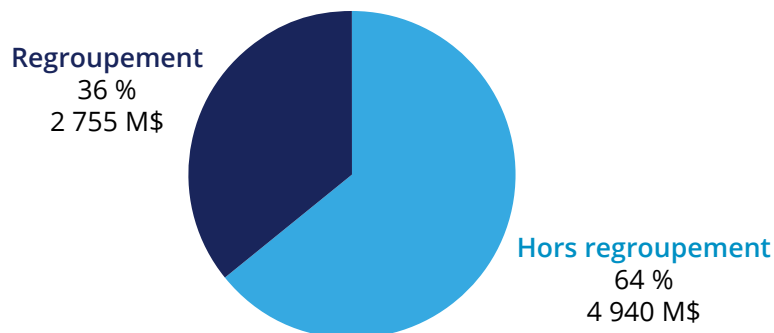
---

4. Ce chiffre exclut les entreprises du gouvernement et les sociétés d'État.

5. Incluant les ministères et organismes, les établissements des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux ainsi que les entreprises du gouvernement et les sociétés d'État à vocation commerciale ou industrielle.

## Achats en biens et en services

Valeur moyenne 2016-2017 et 2017-2018 : 7 695 M\$



## Un cadre de gestion axée sur les résultats : une intégration à parfaire

La Loi sur l'administration publique, adoptée en 2000, affirme la priorité accordée à la qualité des services aux citoyennes et citoyens. Elle instaure un cadre de gestion axée sur les résultats, qui repose sur la transparence et l'obligation des ministères et organismes de rendre compte devant l'Assemblée nationale. Ce cadre concourt notamment à l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs établis, à une reddition de comptes sur la performance, à une utilisation optimale des ressources et à l'accès à une information pertinente sur les activités des ministères et organismes.

Le cadre de gestion axée sur les résultats soutient la performance avec une série d'obligations qui s'imposent aux ministères et organismes, dont celle de produire une déclaration de services aux citoyennes et citoyens, un plan stratégique, un plan annuel de gestion des dépenses et un rapport annuel de gestion. Il repose également sur l'utilisation de fonctions de soutien à la performance, comme l'évaluation de programme et l'audit interne.

Après bientôt vingt ans d'existence de la Loi, un consensus se dégage sur la nécessité d'appliquer rigoureusement celle-ci ainsi qu'un cadre de gestion axée sur les résultats. Toutefois, il reste d'importants défis à relever pour qu'une véritable culture de gestion axée sur les résultats soit intégrée et qu'elle soutienne davantage la performance de l'Administration gouvernementale. En effet, le rapport 2017-2018 du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique démontre que les résultats à l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats plafonnent, depuis l'implantation de cet indice, en 2011-2012.



## Indice d'application de la gestion axée sur les résultats par les ministères et organismes

2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
61 %	71 %	73 %	80 %	73 %	72 %	72 %

Par ailleurs, des analyses internes réalisées par le Secrétariat ont démontré que les fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats n'étaient pas intégrées de façon optimale. Par exemple, en 2018-2019, 57 % des ministères et organismes assujettis à la directive en évaluation de programme étaient conformes à cette dernière, et seulement 40 % des ministères avaient réalisé des travaux d'audit de performance.

La préoccupation à l'endroit de l'application du cadre de gestion axée sur les résultats et de la performance des ministères et organismes se reflète également dans les médias. Dans les dernières années, des enquêtes journalistiques ont mis en évidence des lacunes en matière de planification stratégique, notamment l'absence d'indicateurs et de cibles qui permettraient de mesurer des résultats concrets pour la population.

On constate également que les rapports annuels de gestion produits par les ministères et organismes sont lourds et peu standardisés, que l'information pertinente est difficilement accessible et qu'il n'y a pas d'indice pour mesurer la performance, ce qui rend difficile son appréciation. En outre, contrairement à d'autres administrations ailleurs dans le monde, comme au Royaume-Uni, en Écosse, en Australie, en Nouvelle-Zélande et à New York, le Québec ne dispose pas de tableaux de bord publics qui faciliteraient le suivi de la performance des organisations.

Pour ces raisons, le gouvernement entend optimiser l'application du cadre de gestion axée sur les résultats en déployant diverses mesures, ce qui inclut la mise en place et le suivi d'un indice de mesure de la performance des ministères et organismes. Il prévoit également déployer un plan d'action qui vise à améliorer l'intégration des fonctions d'évaluation de programmes et d'audit interne dans ces organisations. Enfin, le gouvernement entend accorder une attention particulière au respect du principe de la transparence, prévu dans la Loi, puisque ce principe concourt à une plus grande imputabilité de l'Administration gouvernementale.

Dans ce contexte, le Secrétariat appuie le président du Conseil du trésor dans l'exercice de sa responsabilité d'assurer l'application de la Loi et du cadre de gestion axée sur les résultats, tout en encadrant et en accompagnant les ministères et organismes.

## Les partenaires : une contribution à la réalisation de nos engagements

Pour accomplir sa mission et réaliser ses engagements des quatre prochaines années, le Secrétariat peut compter sur la contribution d'organismes partenaires.

D'abord, la Société québécoise des infrastructures, par son expertise en gestion de projets d'infrastructures publiques d'envergure et en gestion immobilière, contribue directement à la réalisation du Plan québécois des infrastructures.

Ensuite, l'Autorité des marchés publics, par son rôle de surveillance des marchés publics et ses pouvoirs de vérification, d'enquête et de recommandation, contribue directement à la probité et à l'intégrité des marchés publics.

Enfin, le redéploiement des activités et des ressources du Centre de services partagés du Québec en technologies de l'information et en acquisition au sein de deux nouveaux organismes, comme annoncé à la Stratégie de gestion des dépenses 2019-2020, permettra de concentrer l'expertise de pointe et d'optimiser les dépenses publiques.



## Répercussions de la pandémie de la COVID-19 sur le contexte externe

La pandémie de la COVID-19 a eu une incidence sur le contexte externe du Secrétariat, qui a dû rapidement cibler les nouveaux enjeux auxquels il fait face et mettre en place les mesures nécessaires en ce sens, tout en maintenant le cap sur sa vision d'une administration publique performante au service des Québécoises et Québécois.

### **La gestion des talents et des ressources humaines : des façons de faire à adapter rapidement**

La pandémie de la COVID-19 et le contexte de télétravail qu'elle engendre accélèrent la transformation numérique de l'État québécois et l'évolution de ses façons de faire. La gestion des talents et des ressources humaines doit rapidement être adaptée à une nouvelle réalité numérique, et ce, tant sur le plan du développement et du déploiement de l'offre de service interne que dans la réalisation de mandats avec les prestataires externes.

### **La modernisation de l'organisation du travail par le télétravail**

En juin 2018, le gouvernement du Québec procédait au lancement de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023. Celle-ci prévoit notamment la transformation du milieu de travail et la mise en place du télétravail.

Le 13 mars 2020, le gouvernement du Québec a déterminé le télétravail comme étant la forme d'organisation du travail à privilégier pour atténuer les répercussions de la pandémie de la COVID-19 sur la santé des personnes, tout en permettant la poursuite des activités professionnelles. Cette décision s'applique au personnel de l'administration publique, mais également à l'ensemble du Québec.

Ces derniers mois d'expérimentation ont démontré que la continuité des services a pu être assurée et que la mission et les mandats de l'État se sont poursuivis avec le même engagement. Ainsi, l'expérimentation forcée du télétravail aura permis d'en accélérer considérablement l'implantation et d'en tirer des conclusions satisfaisantes.

Compte tenu des résultats positifs, une politique-cadre en matière de télétravail, qui s'appliquera à l'ensemble du personnel de la fonction publique, sera présentée prochainement au Conseil du trésor.

## **Une nouvelle impulsion à la stratégie numérique gouvernementale et les défis de la cybersécurité**

Le contexte de la pandémie de la COVID-19 a fait en sorte de générer une nouvelle impulsion à la transformation numérique gouvernementale par l'accélération de la mise en place de solutions qui s'inscrivent directement dans la mission des organismes publics, telles que la télémédecine, la téléjustice et les agents conversationnels. Il a également favorisé la mise en place de nouveaux services numériques tels que le Panier bleu, l'application Alerte COVID et le site Jebenevole.ca.

Parallèlement, bien que le numérique offre un grand potentiel d'amélioration de l'efficacité au sein des organisations, il s'accompagne toutefois de nouveaux défis liés à la cybersécurité. Une administration publique numérique implique que ses pratiques évoluent avec les nouvelles menaces et qu'elle soit prête à faire face aux cyberattaques. La Politique gouvernementale de cybersécurité, adoptée en mars 2020, vise d'ailleurs à instituer une Administration résiliente et cyberprotégée qui offre des services numériques centrés sur la personne. Sa mise en œuvre s'active et se traduira par des mesures clés assorties de plans d'action adaptés aux enjeux et aux possibilités en matière de cybersécurité.

## **La stimulation de l'économie québécoise par le devancement d'investissements en infrastructures**

À la suite du ralentissement économique occasionné par la pandémie de la COVID-19, le gouvernement a choisi de stimuler l'économie québécoise en misant sur l'accélération de projets modernes en infrastructure, au bénéfice des citoyennes et citoyens, des familles et des entreprises québécoises.

À cet égard, il a annoncé, en mai 2020, le devancement de 2,9 milliards de dollars des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures 2020-2030 de 130,5 milliards de dollars, qui se traduit par des sommes allant jusqu'à 13,9 milliards de dollars, plutôt que les 11 milliards initialement envisagés pour l'année financière 2020-2021.

Ces investissements, qui s'inscrivent dans les deux priorités gouvernementales visant à assurer rapidement une relance économique dynamique et à doter le Québec d'infrastructures de qualité, serviront à la réalisation de plusieurs projets, principalement dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'enseignement supérieur et des transports routiers et collectifs.

## **Le défi de la gestion des dépenses et des effectifs pour faire face à la pandémie**

Des besoins importants émergent à l'égard de l'état d'urgence, notamment dans le domaine de la santé. Les mesures mises en place pour faire face à la pandémie de la COVID-19 présentent des défis importants pour la gestion des dépenses et des effectifs dans un contexte de ressources limitées. Le Secrétariat continuera de se positionner et d'effectuer les arbitrages nécessaires pour assurer l'atteinte des objectifs de la politique budgétaire du gouvernement.

## **Le maintien de l'intégrité des marchés publics en temps de pandémie**

La déclaration de l'état d'urgence, sur tout le territoire québécois, a des répercussions importantes sur la gestion des marchés publics, dont les contrats conclus de gré à gré par le secteur de la santé. Le Secrétariat continuera d'assurer le maintien de l'intégrité des marchés publics par l'encadrement des activités contractuelles et l'application du cadre normatif en vigueur.

## Contexte interne

Le Secrétariat réalise sa mission dans un environnement exigeant, et sa force réside dans l'expertise détenue par chacun de ses employées et employés. En tant qu'organisme central, il doit avoir un personnel hautement qualifié pour réaliser adéquatement sa mission. La connaissance approfondie du fonctionnement de l'appareil gouvernemental et du cadre légal et réglementaire de la part des employées et employés du Secrétariat, tout en étant la principale force de celui-ci, comporte une part de faiblesse puisque ces ressources sont recherchées au sein de la fonction publique, ce qui se traduit par une plus grande mobilité.

Par ailleurs, le Secrétariat reconnaît l'importance de la mobilisation de son personnel et du rôle des gestionnaires à cet égard. À trois reprises, au cours des dix dernières années, un sondage a été réalisé afin de connaître le degré d'engagement du personnel, sa satisfaction au travail ainsi que l'importance qu'il accorde au développement de ses compétences, à la reconnaissance et à l'influence qu'il exerce. Les résultats ont permis au Secrétariat de bonifier des politiques, des programmes et des mesures internes en matière de gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte, le Secrétariat peut assumer son rôle de conseiller stratégique pour le Conseil du trésor, son président et le gouvernement lorsque les enjeux à traiter ont des répercussions sur l'ensemble de la société québécoise. De plus, dans son rôle de gouverne, le Secrétariat peut appuyer et encadrer les ministères et les organismes du secteur public dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales. Il se doit de maintenir un haut niveau de compétence pour assurer la qualité des services-conseils, des analyses et des interventions stratégiques.

Toutefois, le Secrétariat, tout comme plusieurs organisations, fait face à une rareté de la main-d'œuvre et à une concurrence accrue pour trouver les meilleures ressources humaines. Ainsi, il doit adapter continuellement ses stratégies pour attirer les talents, fidéliser son personnel ainsi que maintenir et renforcer son expertise, afin de jouer pleinement son rôle d'organisme central au sein de l'administration publique.



### Répercussions de la pandémie de la COVID-19 sur le contexte interne

Depuis mars 2020, le contexte de travail de la fonction publique et du Secrétariat du Conseil du trésor s'est caractérisé par l'imposition du télétravail en raison de la pandémie de la COVID-19. Il s'agit d'une nouvelle réalité à laquelle les employées et employés ainsi que les gestionnaires ont tous été confrontés et pour laquelle une offre de formation et d'accompagnement sur les outils liés au télétravail a rapidement été déployée.

En raison de la disponibilité des outils numériques et des accès sécurisés, de même que du déploiement de la suite Office 365, le Secrétariat du Conseil du trésor a toujours compté un nombre très élevé de personnes qui effectuaient du télétravail et se compare ainsi avantageusement à plusieurs autres organisations de la fonction publique. Les pratiques exemplaires mises en place, au cours des dernières années, ont sans contredit été des éléments clés du maintien de la prestation de services du Secrétariat.

# CHOIX STRATÉGIQUES

L'analyse du contexte a permis de mettre en évidence la pertinence des interventions du Secrétariat pour assurer un contrôle des dépenses de programmes, pour soutenir la performance de l'administration publique et pour favoriser une plus grande transparence afin d'assurer la pérennité et la qualité des services publics. L'intention est d'appuyer le gouvernement afin qu'il dispose des marges de manœuvre requises pour intervenir dans les secteurs prioritaires (santé et éducation), améliorer la qualité des services et investir dans les infrastructures publiques et les ressources informationnelles.

Ce plan prend en compte les enjeux auxquels fait face l'administration publique et il concorde avec les priorités du gouvernement.

## Enjeu stratégique 1 : Une gestion rigoureuse des ressources de l'État

Les priorités d'intervention du gouvernement en matière de gestion des ressources visent à disposer des marges de manœuvre requises pour investir dans les secteurs prioritaires et dans l'amélioration des services publics. Le premier enjeu concerne la gestion rigoureuse des ressources de l'État.



Dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, le Secrétariat doit redoubler d'efforts afin d'assurer une allocation optimale, efficiente et cohérente des ressources. Alors que de nombreux secteurs de l'économie sont touchés, il en va de la qualité des services offerts pour répondre aux besoins de la population.

## Orientation 1 : Veiller à la bonne gouvernance des ressources de l'État

Pour répondre au premier enjeu, le Secrétariat veillera à la bonne gouvernance des ressources de l'État, notamment en assurant un contrôle des dépenses, des effectifs et des investissements publics en infrastructures et en priorisant les investissements qui assurent la pérennité des infrastructures publiques.

## Objectif 1 : Assurer un contrôle des dépenses et des effectifs<sup>6</sup>

Le Secrétariat contribue au contrôle des dépenses et des effectifs par un suivi rigoureux des enveloppes budgétaires allouées aux ministères et organismes et en s'assurant que les dépenses de programmes et les effectifs de ces derniers respectent les cibles établies et que celles-ci sont en adéquation avec les priorités du gouvernement et les particularités propres à chacun des ministères et organismes. Il fera des recommandations sur les mesures à prendre par le Conseil du trésor pour éviter un dépassement de l'objectif des dépenses de programmes.



À cet effet, les mesures mises en place en vue de faire face à la pandémie de la COVID-19 présentent des défis importants pour la gestion des dépenses et des effectifs dans un contexte de ressources limitées. Les besoins considérables qui émergent à l'égard de l'état d'urgence sanitaire amènent le Secrétariat à se positionner et à effectuer les arbitrages nécessaires à l'atteinte des objectifs de la politique budgétaire du gouvernement.

De plus, le Secrétariat s'assurera que le renouvellement des conventions collectives des employées et employés de l'État ainsi que les ententes avec les professionnels de la santé, y compris les ententes-cadres avec les médecins, s'effectue dans le respect de la stratégie globale des négociations, du cadre financier du gouvernement et du contexte exceptionnel lié à la pandémie de la COVID-19.

Enfin, le gouvernement a annoncé que des efforts d'optimisation des dépenses seraient entrepris afin de dégager des marges budgétaires au bénéfice des services à la population. Les projets mis de l'avant afin de générer ces économies visent notamment la révision de programme, la gestion des effectifs, l'amélioration de la gestion des technologies de l'information et l'optimisation des processus d'acquisition. À cet effet, le Secrétariat fera le suivi des économies générées et veillera à ce que le niveau établi par le gouvernement soit respecté.



Le Secrétariat maintient le cap sur les mesures d'optimisation actuelles et les rendements attendus. Toutefois, afin de tenir compte des répercussions importantes de la pandémie sur certains secteurs, une réévaluation des cibles d'optimisation est en cours, notamment quant à la portée des mesures initiales.

---

6. Ayant choisi de mettre à jour son plan stratégique afin de tenir compte des répercussions de la pandémie de la COVID-19, le Secrétariat en a profité pour préciser les libellés des indicateurs 1.1 à 1.4, ainsi que la cible liée à l'indicateur 1.3. Ces changements sont sans incidence sur la mesure.

INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
1.1 Respect du niveau des dépenses de programmes fixé par le gouvernement annuellement <sup>7</sup>	Niveau respecté à plus ou moins 1 %	≤ au niveau fixé	≤ au niveau fixé	≤ au niveau fixé
1.2 Respect du niveau des économies fixé par le gouvernement annuellement (révision de programme, gestion des effectifs, gestion des TI et optimisation des acquisitions) <sup>8</sup>	Niveau respecté à plus ou moins 10 %	≥ au niveau fixé	≥ au niveau fixé	≥ au niveau fixé
1.3 Respect du niveau des effectifs établi par le gouvernement annuellement <sup>9</sup>	Niveau respecté	≤ au niveau établi	≤ au niveau établi	≤ au niveau établi
1.4 Respect du cadre financier du gouvernement lors du renouvellement des ententes (conventions collectives et ententes avec les professionnels de la santé, y compris les ententes-cadres avec les médecins)	S.O.	Respect du cadre financier		



Les cibles des indicateurs 1.1 et 1.2 ont été revues afin que soient prises en compte les répercussions de la pandémie de la COVID-19 sur la gestion des dépenses et des économies.

7. Le niveau de dépenses correspond au budget déposé à l'Assemblée nationale mis à jour (ex. : mesures du discours sur le budget, financées par fonds de suppléance, mise à jour économique, virements des autres provisions). Les données réelles des dépenses de programmes, quant à elles, sont publiées aux comptes publics présentés par le Contrôleur des finances et audités par le Vérificateur général.

8. Les économies fixées par le gouvernement correspondent aux informations présentées à la Stratégie de gestion des dépenses du Conseil du trésor et sont intégrées aux enveloppes budgétaires des ministères et organismes. Les résultats sont liés au respect de l'enveloppe budgétaire et aux informations transmises par les ministères et organismes.

9. Le niveau des effectifs correspond aux cibles de croissance déterminées à la Stratégie de gestion des dépenses du Conseil du trésor.

## Objectif 2 : Assurer le contrôle des investissements publics en infrastructures<sup>10</sup>

En fonction du Plan québécois des infrastructures (PQI) déterminé annuellement par le gouvernement, le Secrétariat collecte et analyse les besoins en investissements des ministères et organismes et en assure le suivi. Il prépare un rapport annuel sur l'utilisation des sommes allouées pour les investissements en infrastructures publiques, tout en fournissant l'encadrement et le soutien aux ministères et organismes. De plus, il coordonne le processus d'évaluation du parc d'infrastructures publiques, dont les résultats sont présentés au plan annuel de gestion des investissements publics en infrastructures.

Comme mentionné précédemment, les besoins en investissements sont immenses, et plusieurs sont pressants, mais les ressources financières disponibles pour y donner suite sont limitées. Pour répondre aux besoins importants du Québec en matière d'infrastructures publiques et soutenir le développement de ce parc, le gouvernement a annoncé, en mars 2019, une hausse de 15 milliards de dollars des investissements, pour établir le PQI 2019-2029 à 115,4 milliards de dollars.

En vertu de la Loi sur les infrastructures publiques, le PQI précise, à l'intérieur des limites fixées par le gouvernement, la répartition annuelle des sommes allouées aux différents types d'investissements. Le respect de la limite annuelle est primordial afin d'encadrer les répercussions futures de ces investissements sur les dépenses et la dette gouvernementales.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
2.1 Respect du niveau des investissements planifiés au PQI annuellement <sup>11</sup>	Niveau respecté	≤ au niveau planifié	≤ au niveau planifié	≤ au niveau planifié

10. Ayant choisi de mettre à jour son plan stratégique afin de tenir compte des répercussions de la pandémie de la COVID-19, le Secrétariat en a profité pour préciser le libellé de l'indicateur 2.1 ainsi que sa cible. Ces changements sont sans incidence sur la mesure.

11. Les résultats obtenus pour une année financière sont basés sur les investissements réalisés au cours de l'année précédente. Cette situation s'explique par les délais requis afin que les organismes publics puissent réaliser leur reddition de comptes.



## Objectif 3 : Prioriser les investissements assurant la pérennité des infrastructures publiques<sup>12</sup>

Au 31 mars 2019, l'évaluation de l'état de la majorité du parc d'infrastructures a été achevée, ce qui permet d'orienter, en fonction des priorités du gouvernement, une planification plus optimale ou adéquate des investissements entre les différents secteurs. Afin de se doter d'infrastructures publiques de qualité, le gouvernement prévoit des investissements basés sur des objectifs de maintien du parc ainsi que des actions ciblées pour résorber le déficit de maintien d'actifs. Au cours des prochaines années, il entend prioriser des investissements qui viseront le maintien d'actifs ou le remplacement des infrastructures rendues à la fin de leur durée de vie utile. À ce titre, la majorité du rehaussement de 15 milliards de dollars, annoncé au PQI 2019-2029, soit 8,6 milliards de dollars (57 %), est allouée aux investissements qui visent le maintien du parc gouvernemental, principalement pour les secteurs du transport (3,9 milliards de dollars) et de l'éducation (2,8 milliards de dollars), ainsi que dans les autres secteurs (1,9 milliard de dollars). Ce rehaussement permet à la fois de récupérer le retard d'investissement accumulé à l'égard des infrastructures en mauvais état, de prévoir un niveau d'investissement récurrent en maintien d'actifs et de pourvoir au remplacement d'infrastructures existantes.

Au PQI 2019-2029, la moyenne annuelle des cinq premières années d'investissements prévus, allouée à la réalisation de projets qui assurent le maintien du parc gouvernemental, est de 6,7 milliards de dollars. En fonction des besoins ainsi que des priorités ciblées, le Secrétariat poursuivra ses efforts et veillera à faire progresser cette moyenne, pour atteindre au moins 7,3 milliards de dollars au PQI 2023-2033.

En fonction du bilan global mis à jour, chaque année, dans le document public, le Secrétariat veillera à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour maintenir un taux annuel global d'au moins 60 % d'ici 2023.

Enfin, le Secrétariat s'assurera d'optimiser l'utilisation de l'espace disponible à même le parc d'infrastructures existantes, dans le but de pourvoir aux besoins de l'ensemble des ministères et organismes.

INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
3.1 Moyenne annuelle des investissements prévus en maintien du parc d'infrastructures (mesure de départ : 6,7 G\$) <sup>13</sup>	≥ 6,8 G\$	≥ 6,9 G\$	≥ 7,1 G\$	≥ 7,3 G\$
3.2 Ratio des infrastructures publiques en bon état qui appartiennent au gouvernement (indices ABC) (mesure de départ : 60 %)	≥ 60 %	≥ 60 %	≥ 60 %	≥ 60 %

12. Ayant choisi de mettre à jour son plan stratégique afin de tenir compte des répercussions de la pandémie de la COVID-19, le Secrétariat en a profité pour préciser le libellé de l'indicateur 3.1 et pour revoir sa cible pour l'année 2021-2022. Ces changements sont sans incidence sur la mesure.

13. Moyenne annuelle des cinq premières années du PQI de l'année financière concernée.

## Enjeu stratégique 2 : La performance de l'administration publique

La transparence, l'efficacité et l'efficacités dans l'utilisation des ressources de l'État et dans la prestation de services sont des conditions essentielles pour assurer la pérennité et l'amélioration des services publics sans compromettre la santé des finances publiques. Ainsi, la performance de l'administration publique représente le second enjeu du Secrétariat.

### Orientation 2 : Renforcer la performance de l'administration publique

Pour répondre au second enjeu, le Secrétariat contribuera au renforcement de la performance de l'administration publique en veillant à une application optimale du cadre de gestion des marchés publics et du cadre de gestion axée sur les résultats, en coordonnant la transformation numérique de l'administration gouvernementale, en assurant le développement de la vision gouvernementale en matière de gestion des ressources humaines et en soutenant les organismes publics dans la gestion des ressources et de la performance.

### Objectif 4 : Veiller à une application optimale du cadre de gestion des marchés publics

Pour assurer une application optimale du cadre normatif en gestion contractuelle, le Secrétariat a élaboré un indice afin de mesurer le taux de conformité des organismes publics au cadre en vigueur. Pour 2017-2018, le taux de conformité était de 80,5 %<sup>14</sup>.

Le Secrétariat s'assure également de la bonne gestion des ressources de l'État. Un moyen d'y parvenir est le regroupement des acquisitions, lequel représente une possibilité d'économies d'échelle, comme démontré précédemment. Afin d'en maximiser les retombées, le gouvernement vise à augmenter le ratio à l'échelle gouvernementale et à rassembler, au sein d'un même organisme, les achats regroupés en biens et en services tant des ministères et des organismes publics de l'Administration gouvernementale que des réseaux de la santé et des services sociaux ainsi que de l'éducation. Ainsi, le Secrétariat suivra l'évolution du pourcentage de la valeur des contrats qui se font par l'entremise de regroupements d'achats

---

14. Il s'agit du taux de conformité pour l'année 2017-2018, calculé en 2018-2019.

INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
4.1 Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif <sup>15</sup> (mesure de départ : 80,5 %)	82 %	84 %	84 %	88 %
4.2 Pourcentage de la valeur des contrats en biens et services qui se font par regroupements d'achats (mesure de départ : 36 %)	36 %	38 %	45 %	50 %



Les cibles de l'indicateur 4.1, pour les années 2021-2022 et 2022-2023, ont été revues à la baisse afin que soient prises en compte des répercussions occasionnées, notamment dans le secteur de la santé, par le décret déclarant l'urgence sur tout le territoire québécois. Leur révision s'explique également par l'accroissement important du nombre d'organisations assujetties à la Loi sur les contrats des organismes publics. En effet, ce nombre est passé de 288 à 410 au cours de la période 2019-2020.

La cible de l'indicateur 4.2, pour l'année 2020-2021, a également été revue à la baisse en raison de la création du Centre d'acquisitions gouvernementales qui a été retardée au 1<sup>er</sup> septembre 2020.

15. Les résultats obtenus pour une année financière sont calculés en fonction des données contractuelles de l'année précédente. Cette situation s'explique par les délais légaux et réglementaires prévus afin que les organismes publics puissent réaliser leur reddition de comptes.

## Objectif 5 : Assurer la transformation numérique de l'Administration gouvernementale

Au cours des prochaines années, le gouvernement compte réaliser des changements en profondeur et durables pour ce secteur d'activité. Ainsi, la nouvelle vision numérique gouvernementale s'articule autour des changements structurants suivants :

- Développer une prestation de services plus efficace et conviviale pour les citoyennes et citoyens et les entreprises dans leurs interactions avec l'État, en tirant profit des outils numériques.
- Dégager les organismes publics de la gestion des infrastructures technologiques, afin qu'ils puissent concentrer leurs efforts sur une transformation numérique de leurs activités en misant sur le partage des expériences de la communauté gouvernementale.
- Optimiser et concentrer l'expertise en matière de gestion des infrastructures technologiques et des services de soutien gouvernementaux communs au sein d'un même organisme dont la mission y sera exclusivement consacrée.
- Confier une mission de gouvernance de la transformation numérique au Secrétariat du Conseil du trésor, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des ressources informationnelles et de favoriser le partage des solutions.
- Veiller à la sécurité de l'information, en assurant notamment la protection des renseignements personnels et confidentiels, selon les meilleures pratiques issues de normes internationales.

Poursuivant l'objectif de soutenir et d'accélérer la transformation numérique à l'échelle gouvernementale, le Secrétariat assurera la mise en œuvre des orientations en appui à l'amélioration des services publics offrant une expérience centrée sur la personne, l'adoption de la culture numérique au sein de l'administration publique et l'accélération de la transformation numérique gouvernementale.

INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
5.1 Taux moyen d'atteinte des objectifs fixés pour chacune des cibles de la transformation numérique des ministères et des grands organismes	S. O. <sup>16</sup>	83 %	90 %	100 %
5.2 Ratio des coûts en TI bonifiant l'offre de service (ajout de nouveaux actifs)	30 %	32 %	34 %	36 %



L'indicateur 5.1, *Taux d'utilisation des services gouvernementaux*, a été remplacé par *Taux moyen d'atteinte des objectifs fixés pour chacune des cibles de la transformation numérique des ministères et des grands organismes*. Ce changement s'explique notamment par le contexte de la pandémie qui a favorisé l'accélération de la mise en place de solutions qui visent à rendre les services numériques plus accessibles aux citoyens. Par ailleurs, ce nouvel indicateur est plus représentatif des effets de la transformation numérique gouvernementale, puisqu'il traduit la réalisation d'un ensemble d'initiatives liées aux orientations et aux ambitions de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023.

16. Aucune cible n'a été déterminée pour 2019-2020 étant donné que l'indicateur a été implanté en octobre 2020.

## Objectif 6 : Assurer une application optimale du cadre de gestion axée sur les résultats<sup>17</sup>

Le gouvernement s'est engagé à accroître l'efficacité de l'État. Pour ce faire, il s'est fixé comme objectif, notamment, d'optimiser l'application du cadre de gestion axée sur les résultats. Ainsi, un ensemble de mesures sera déployé, au cours des prochaines années, dans le but :

- d'accroître la transparence et de suivre la performance des ministères et des organismes ;
- de revoir le processus de planification stratégique et de reddition de comptes publique ;
- de soutenir davantage les ministères et les organismes dans le développement de leur performance.

De plus, le gouvernement entend accorder beaucoup d'importance à l'évaluation de programme, dans les ministères et les organismes, en s'assurant notamment que ceux-ci évaluent leurs programmes sous l'angle de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence. L'évaluation de programme fait partie, avec l'audit interne, des principales fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats. Elle est réalisée par les organisations dans une démarche d'amélioration continue de leurs programmes ou à la suite d'une demande du Conseil du trésor dans le cadre du processus d'allocation budgétaire.

Dans ce contexte, le Secrétariat fournira, au cours des prochaines années, l'encadrement nécessaire afin de rehausser les pratiques des ministères et organismes en matière de planification stratégique, d'évaluation de programme et d'audit interne. Il s'assurera également de la conformité des organisations en ces matières.

INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
6.1 Indice de performance des ministères <sup>18</sup>	Indice établi et performance mesurée	+ 5 % par rapport aux résultats mesurés en 2019-2020	+ 8 % par rapport aux résultats mesurés en 2019-2020	+ 10 % par rapport aux résultats mesurés en 2019-2020
6.2 Taux de conformité des ministères et organismes assujettis à la directive en évaluation de programme (mesure de départ : 57 %)	60 %	65 %	90 %	100 %
6.3 Pourcentage des ministères ayant réalisé des travaux d'audit de performance (mesure de départ : 40 %)	50 %	60 %	70 %	80 %

17. Ayant choisi de mettre à jour son plan stratégique afin de tenir compte des répercussions de la pandémie de la COVID-19, le Secrétariat en a profité pour préciser le libellé des cibles de l'indicateur 6.1 pour les années 2021-2022 et 2022-2023. Ce changement est sans incidence sur la mesure.

18. Les résultats obtenus pour une année financière sont mesurés sur la base de la qualité du plus récent plan stratégique en vigueur ainsi que du degré d'atteinte des cibles du plan stratégique présenté dans le dernier rapport annuel de gestion déposé à l'Assemblée nationale. Cette situation s'explique par la nécessité de réaliser des analyses sur la base des documents officiels approuvés par les autorités des organisations concernées.



La cible de l'indicateur 6.2, pour l'année 2020-2021, a été revue à la baisse afin que soit pris en compte le contexte exceptionnel actuel, qui amène de nombreuses organisations à déployer des efforts supplémentaires importants en vue de mener à bien les activités qui sont au cœur de leur mission.

## Objectif 7 : Assurer le développement de la vision gouvernementale en matière de gestion des ressources humaines

### Pour la fonction publique

Dans un contexte de transformation du marché du travail, il est essentiel de revoir les façons de faire afin d'attirer les meilleurs talents et d'assurer le maintien et le développement de l'expertise gouvernementale. Ainsi, le Secrétariat assurera, au cours des prochaines années, l'évolution de la gouvernance en matière de valorisation, d'attraction, d'acquisition, de développement et de rétention des ressources humaines, et ce, afin de redonner la fierté au personnel de la fonction publique. Il coordonnera la mise en œuvre des orientations gouvernementales en gestion des talents, et ce, notamment par le déploiement de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023. Plus précisément, les priorités seront de promouvoir les carrières et le développement continu de l'expertise, d'accroître la diversité au sein des équipes, de préparer et soutenir la relève, de développer les compétences de gestion, d'utiliser tout le potentiel des technologies de l'information et de revoir le processus de dotation gouvernementale.



La pandémie de la COVID-19, déclarée en mars 2020, et ses répercussions apportent une nouvelle perspective au déploiement de la vision gouvernementale en matière de gestion des ressources humaines. La mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 se poursuit dans un contexte tout à fait particulier, soit celui du télétravail, qui amène une réalité et des enjeux différents. La transformation numérique est accélérée et doit rapidement être intégrée aux pratiques. Les efforts d'attraction et de sélection de la main-d'œuvre, l'offre de formations, les méthodes de gestion, l'intégration et la mobilisation du personnel doivent être adaptés à cette nouvelle réalité numérique.

La mise en place de l'initiative gouvernementale de transformation du milieu de travail permet à la fonction publique de se positionner comme un employeur de choix et de formuler des réponses adaptées aux grands enjeux de main-d'œuvre auxquels elle est confrontée. Basée sur la santé des personnes, leur sécurité psychologique et l'accroissement de leur sensibilité en matière d'éthique, cette initiative guide la fonction publique dans la mise en place d'une organisation du travail moderne tournée vers l'avenir. Elle consiste notamment à repenser l'espace, par une approche basée sur l'analyse des activités professionnelles réalisées par le personnel, à rendre accessible l'encadrement du télétravail et à soutenir l'évolution des modes de gestion.

### Au sein du Secrétariat

Par ailleurs, pour réaliser sa mission de gouverner et d'encadrement, le Secrétariat doit miser sur l'expertise, le professionnalisme et l'engagement de tout son personnel. Pour maintenir les conditions favorables à leur performance et à leur engagement, il devra au cours des prochaines années, redoubler d'efforts et adapter ses stratégies pour attirer les talents, fidéliser son personnel et renforcer son expertise afin de demeurer une organisation attrayante et un accompagnateur crédible auprès des ministères et organismes.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
7.1 Pourcentage du personnel des ministères et organismes <sup>19</sup> qui a recours au télétravail selon les modalités prévues à la politique-cadre de la fonction publique	S. O. <sup>20</sup>	S. O. <sup>21</sup>	50 %	60 %
7.2 Nombre de formations suivies par le personnel de la fonction publique en lien avec l'innovation, la transformation numérique et les parcours de formation	S. O. <sup>22</sup>	15 000	Augmentation de 60 % par rapport à la cible 2020-2021	Augmentation de 65 % par rapport à la cible 2021-2022



L'indicateur 7.1, *Taux de réalisation des actions ciblées annuellement*, a été remplacé par *Pourcentage du personnel des ministères et organismes qui a recours au télétravail selon les modalités prévues à la politique-cadre de la fonction publique*. Parallèlement, l'indicateur 7.2, *Nombre de formations suivies par le personnel de la fonction publique en lien avec l'innovation, la transformation numérique et les parcours de formation*, a été ajouté. Ces modifications visent à mieux refléter les changements qui s'opèrent en matière de gestion des ressources humaines pour les prochaines années.

19. Il s'agit des ministères et organismes dont le personnel est nommé selon la Loi sur la fonction publique (RLRQ chapitre F-3.1.1.).

20. Aucune cible n'a été déterminée pour 2019-2020 étant donné que l'indicateur a été implanté en octobre 2020.

21. Le contexte particulier de la pandémie fait en sorte qu'une majorité du personnel de la fonction publique est en télétravail. Lorsque la politique-cadre sera adoptée, le télétravail qui s'effectuera dans le contexte de la pandémie devra tenir compte des paramètres qui y seront prévus. Cependant, une flexibilité dans l'application des modalités sera requise pour répondre aux exigences des règles sanitaires.

22. Aucune cible n'a été déterminée pour 2019-2020 étant donné que l'indicateur a été implanté en octobre 2020.



## Objectif 8 : Soutenir les organismes publics en matière de gestion des ressources et de performance

Le Secrétariat contribue au déploiement d'une administration publique performante en apportant son soutien aux ministères et organismes dans l'application des orientations et des règles gouvernementales en matière de gestion des ressources de l'État. L'élaboration et la diffusion de guides, une bonne communication de l'information, la sensibilisation, la formation, l'accompagnement et l'expertise-conseil sont des moyens par lesquels le Secrétariat exerce ses fonctions de soutien et d'encadrement auprès des ministères et organismes.

Au cours des prochaines années, le Secrétariat continuera à fournir le soutien nécessaire pour assurer la connaissance et l'appropriation, par les ministères et organismes, des orientations, des règles gouvernementales et des saines pratiques en matière de gestion des ressources financières, humaines et informationnelles ainsi que de gestion contractuelle et de gestion axée sur les résultats.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
8.1 Taux moyen de satisfaction des organismes publics <sup>23</sup>	Taux moyen de satisfaction établi	90 %	91 %	92 %

23. Les cibles 2020-2021 à 2022-2023 de l'indicateur 8.1 ont été revues à la lumière du taux moyen de satisfaction, établi à 89 % en 2019-2020.

## Enjeu 1 : Une gestion rigoureuse des ressources de l'État

### Orientation 1 : Veiller à la bonne gouvernance des ressources de l'État

#### TABLEAU SYNOPTIQUE

## PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

### Secrétariat du Conseil du trésor

mis à jour – automne 2020

#### MISSION

Le Secrétariat du Conseil du trésor soutient les activités du Conseil du trésor et assiste son président dans l'exercice de ses fonctions ainsi que le gouvernement dans ses responsabilités d'employeur. Il appuie et encadre les ministères et les organismes du secteur public dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales en matière de gestion des ressources de l'État ainsi que de performance.

#### VISION

Une organisation reconnue pour l'expertise de son personnel et vouée au développement d'une administration publique performante.

#### VALEURS

Sens de l'État, rigueur et collaboration

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
1. Assurer un contrôle des dépenses et des effectifs	1.1 Respect du niveau des dépenses de programmes fixé par le gouvernement annuellement	Niveau respecté à plus ou moins 1 %	≤ au niveau fixé	≤ au niveau fixé	≤ au niveau fixé
	1.2 Respect du niveau des économies fixé par le gouvernement annuellement (révision de programme, gestion des effectifs, gestion des TI et optimisation des acquisitions)	Niveau respecté à plus ou moins 10 %	≥ au niveau fixé	≥ au niveau fixé	≥ au niveau fixé
	1.3 Respect du niveau des effectifs établi par le gouvernement annuellement	Niveau respecté	≤ au niveau établi	≤ au niveau établi	≤ au niveau établi
	1.4 Respect du cadre financier du gouvernement lors du renouvellement des ententes (conventions collectives et ententes avec les professionnels de la santé, y compris les ententes-cadres avec les médecins)	S.O.	Respect du cadre financier		
2. Assurer le contrôle des investissements publics en infrastructures	2.1 Respect du niveau des investissements planifiés au Plan québécois des infrastructures annuellement	Niveau respecté	≤ au niveau planifié	≤ au niveau planifié	≤ au niveau planifié
3. Prioriser les investissements assurant la pérennité des infrastructures publiques	3.1 Moyenne annuelle des investissements prévus en maintien du parc d'infrastructures	≥ 6,8 G\$	≥ 6,9 G\$	≥ 7,1 G\$	≥ 7,3 G\$
	3.2 Ratio des infrastructures publiques en bon état qui appartiennent au gouvernement (indices ABC)	≥ 60 %	≥ 60 %	≥ 60 %	≥ 60 %

## Enjeu 2 : La performance de l'administration publique

### Orientation 2 : Renforcer la performance de l'administration publique

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
4. Veiller à une application optimale du cadre de gestion des marchés publics	4.1 Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif	82 %	84 %	84 %	88 %
	4.2 Pourcentage de la valeur des contrats en biens et services qui se font par regroupements d'achats	36 %	38 %	45 %	50 %
5. Assurer la transformation numérique de l'Administration gouvernementale	5.1 Taux moyen d'atteinte des objectifs fixés pour chacune des cibles de la transformation numérique des ministères et des grands organismes	S.O. <sup>24</sup>	83 %	90 %	100 %
	5.2 Ratio des coûts en TI bonifiant l'offre de service (ajout de nouveaux actifs)	30 %	32 %	34 %	36 %
6. Assurer une application optimale du cadre de gestion axée sur les résultats	6.1 Indice de performance des ministères	Indice établi et performance mesurée	+ 5 % par rapport aux résultats mesurés en 2019-2020	+ 8 % par rapport aux résultats mesurés en 2019-2020	+ 10 % par rapport aux résultats mesurés en 2019-2020
	6.2 Taux de conformité des ministères et organismes assujettis à la directive en évaluation de programme	60 %	65 %	90 %	100 %
	6.3 Pourcentage des ministères ayant réalisé des travaux d'audit de performance	50 %	60 %	70 %	80 %
7. Assurer le développement de la vision gouvernementale en matière de gestion des ressources humaines	7.1 Pourcentage du personnel des ministères et organismes <sup>25</sup> qui a recours au télétravail selon les modalités prévues à la politique-cadre de la fonction publique	S. O. <sup>26</sup>	S. O. <sup>27</sup>	50 %	60 %
	7.2 Nombre de formations suivies par le personnel de la fonction publique en lien avec l'innovation, la transformation numérique et les parcours de formation	S. O. <sup>28</sup>	15 000	Augmentation de 60 % par rapport à la cible 2020-2021	Augmentation de 65 % par rapport à la cible 2021-2022
8. Soutenir les organismes publics en matière de gestion des ressources et de performance	8.1 Taux moyen de satisfaction des organismes publics	Taux moyen de satisfaction établi	90 %	91 %	92 %

24. Aucune cible n'a été déterminée pour 2019-2020 étant donné que l'indicateur a été implanté en octobre 2020.

25. Il s'agit des ministères et organismes dont le personnel est nommé selon la Loi sur la fonction publique (RLRQ chapitre F-3.1.1.).

26. Aucune cible n'a été déterminée pour 2019-2020 étant donné que l'indicateur a été implanté en octobre 2020.

27. Le contexte particulier de la pandémie fait en sorte qu'une majorité des employés de la fonction publique est en télétravail. Lorsque la politique-cadre sera adoptée, le télétravail qui s'effectuera dans le contexte de la pandémie devra tenir compte des paramètres qui y seront prévus. Cependant, une flexibilité dans l'application des modalités sera requise pour répondre aux exigences des règles sanitaires.

28. Aucune cible n'a été déterminée pour 2019-2020 étant donné que l'indicateur a été implanté en octobre 2020.

