

# RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2021-2022

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR



# RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2021-2022

**SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR**

Cette publication a été réalisée par  
la Direction de la planification et de la performance organisationnelle  
en collaboration avec la Direction des communications.

Une version accessible de ce document est offerte en ligne.  
Si vous éprouvez des difficultés techniques ou pour obtenir une version adaptée,  
veuillez communiquer avec le Secrétariat du Conseil du trésor au [communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca).

Pour plus d'information :

Direction des communications  
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)

Dépôt légal – Décembre 2022  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN 978-2-550-93495-0 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.  
© Gouvernement du Québec – 2022

# MESSAGE DES MINISTRES



## **Madame Nathalie Roy**

Présidente de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
Québec

Madame la Présidente,

Nous avons le plaisir de vous soumettre, en vertu de l'article 26 de la Loi sur l'administration publique, le *Rapport annuel de gestion 2021-2022* du Secrétariat du Conseil du trésor. Le présent rapport fait état des activités du Secrétariat pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2021 au 31 mars 2022, soit la troisième année visée par le Plan stratégique 2019-2023.

L'année 2021-2022 a été marquée par d'importantes réalisations menées par le Secrétariat du Conseil du trésor. À ce titre, soulignons la transformation en profondeur des processus de dotation, officiellement en vigueur depuis le 21 février 2022, qui vise à rendre la fonction publique québécoise plus agile et attrayante. Mentionnons également la coordination des travaux qui ont mené à l'adoption, le 3 février 2022, de la Stratégie gouvernementale des marchés publics, appuyée par le projet de loi n° 12 – Loi visant principalement à promouvoir l'achat québécois et responsable par les organismes publics. Ces travaux ont aussi mené au renforcement du régime d'intégrité des entreprises et à l'accroissement des pouvoirs de l'Autorité des marchés publics. Au cours de la période 2021-2022, le gouvernement a également poursuivi les négociations qui visaient le renouvellement des conditions de travail de plus de 550 000 employées et employés des secteurs public et parapublic. La grande majorité des conventions collectives ont été renouvelées pour une période de trois ans, soit jusqu'au 31 mars 2023.

Par ailleurs, depuis quatre ans, le gouvernement investit des sommes records dans la planification du renouvellement et du maintien des infrastructures publiques. Avec le Plan québécois des investissements 2022-2032, établi à 142,5 milliards de dollars, les priorités gouvernementales s'arriment avec les besoins de la population, et ce, dans un souci d'optimisation de la gestion du parc d'infrastructures, actuel et futur, et de lancement de grands projets porteurs de prospérité.

Toutes ces réalisations n'auraient pas été possibles sans l'expertise de pointe du personnel du Secrétariat, que nous tenons à remercier sincèrement pour son excellent travail.

Nous vous prions, d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de nos sentiments distingués.

## **Sonia LeBel**

Ministre responsable de l'Administration  
gouvernementale et présidente du Conseil du trésor

Québec, décembre 2022

## **Jonatan Julien**

Ministre responsable des Infrastructures et ministre  
responsable de la région de la Capitale-Nationale

Québec, décembre 2022



# MESSAGE DU SECRÉTAIRE



## **Madame Sonia LeBel**

Ministre responsable de l'Administration gouvernementale  
et présidente du Conseil du trésor

## **Monsieur Jonatan Julien**

Ministre responsable des Infrastructures  
et ministre responsable de la région de la Capitale-Nationale

Madame la Ministre,  
Monsieur le Ministre,

C'est avec fierté que je vous présente le *Rapport annuel de gestion 2021-2022* du Secrétariat du Conseil du trésor.

Ce rapport rend compte des résultats obtenus en cours d'année par le Secrétariat au regard des engagements de la troisième année de son Plan stratégique 2019-2023, de sa Déclaration de services, de l'utilisation des ressources, de son Plan d'action de développement durable 2021-2022 ainsi que diverses autres exigences prévues par la loi. Il contient également une déclaration des membres de la direction, qui atteste la fiabilité des données qu'il renferme, et un rapport de validation de la Direction de l'audit interne.

Le 1<sup>er</sup> avril 2021 a marqué le cinquantième anniversaire du Conseil du trésor et de son secrétariat, créés par le gouvernement de Robert Bourassa au lendemain de la Révolution tranquille, à une époque de transformations et de grandes réformes entamées pour moderniser le rôle et le fonctionnement de l'État.

Au fil des cinquante dernières années, le Secrétariat est devenu une institution indispensable qui a su se démarquer par son expertise et son efficacité grâce à son personnel passionné, lequel a consacré tous ses efforts à contribuer à offrir aux Québécoises et aux Québécois une administration publique performante.

Je vous prie d'agréer, Madame la Ministre, Monsieur le Ministre, l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Le secrétaire,

**Éric Ducharme**

Québec, décembre 2022



# DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES

Les résultats et les renseignements contenus dans le présent rapport annuel de gestion relèvent de la responsabilité du secrétaire ainsi que des membres de la direction. Cette responsabilité porte sur la fiabilité des données qui y sont présentées et des contrôles afférents.

À notre connaissance, les explications et les résultats contenus dans le présent rapport annuel de gestion et les contrôles afférents sont fiables. Ils correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2022.

## Membres de la direction

### Éric Ducharme

Secrétaire du Conseil du trésor

### Édith Lapointe

Négociatrice en chef du gouvernement du Québec et secrétaire associée

### Carole Blouin

Secrétaire associée à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique

### Danièle Cantin

Secrétaire associée aux politiques budgétaires et aux programmes

### Alexandre Hubert

Secrétaire associé aux ressources humaines gouvernementales

### Marie-Claude Lavallée

Secrétaire associée aux infrastructures publiques

### Nathalie Noël

Secrétaire associée aux marchés publics

### Louis Tremblay

Greffier et secrétaire associé

### Reda Al Diouri

Négociateur en chef adjoint et secrétaire adjoint

### Frédéric Bernier

Négociateur en chef adjoint et secrétaire adjoint

### Nathalie Giroux

Secrétaire adjointe aux investissements publics

### Chantal Bourdeau

Directrice des affaires juridiques

### Sin-Bel Khuong

Directrice du Bureau du secrétaire

### France Normand

Directrice principale des ressources humaines

### Suzanne St-Pierre

Directrice générale de l'administration

### Jérôme Thibaudeau

Directeur des communications

Québec, décembre 2022



# RAPPORT DE L'AUDIT INTERNE

---

## **Monsieur Éric Ducharme**

Secrétaire du Conseil du trésor  
Québec

Monsieur le Secrétaire,

Nous avons procédé à l'examen de l'information présentée dans le *Rapport annuel de gestion 2021-2022* du Secrétariat du Conseil du trésor pour l'exercice terminé le 31 mars 2022.

La responsabilité de l'exactitude, de l'intégralité et de la divulgation de l'information incombe à la direction du Secrétariat du Conseil du trésor. Notre responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible et la cohérence de l'information, en nous basant sur le travail réalisé au cours de notre examen.

Notre examen a été effectué conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Les travaux ont consisté à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à réviser des calculs et à discuter de l'information fournie. Par conséquent, nous n'exprimons pas une opinion d'audit.

Au terme de notre examen, nous concluons que les informations contenues dans ce rapport annuel de gestion nous paraissent, à tous égards importants, plausibles et cohérentes.

Le directeur de l'audit interne,

## **Carl Dupont, CPA**

Québec, décembre 2022



# TABLE DES MATIÈRES

---

1. L'ORGANISATION	1
1.1 L'organisation en bref	1
1.2 Faits saillants	6
2. LES RÉSULTATS	9
2.1 Plan stratégique	9
2.2 Déclaration de services	38
3. LES RESSOURCES UTILISÉES	42
3.1 Utilisation des ressources humaines	42
3.2 Utilisation des ressources financières	45
3.3 Utilisation des ressources informationnelles	49
4. ANNEXES – AUTRES EXIGENCES	53
4.1 Gestion et contrôle des effectifs	53
4.2 Développement durable	54
4.3 Occupation et vitalité des territoires	57
4.4 Divulgence d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics	58
4.5 Accès à l'égalité en emploi	59
4.6 Code d'éthique et de déontologie des administratrices et administrateurs publics	63
4.7 Gouvernance des sociétés d'État	64
4.8 Allègement réglementaire et administratif	65
4.9 Accès aux documents et protection des renseignements personnels	66
4.10 Emploi et qualité de la langue française dans l'Administration	67
4.11 Égalité entre les femmes et les hommes	68
4.12 Politique de financement des services publics	69
4.13 Organigramme	70



# 1. L'ORGANISATION

## 1.1 L'organisation en bref

### Mission

Le Secrétariat du Conseil du trésor (Secrétariat) est l'appareil administratif du Conseil du trésor. Il soutient les activités de celui-ci et assiste sa présidente 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 est un comité permanent du Conseil des ministres. Il se compose de cinq ministres, dont sa présidente, Sonia LeBel, qui est également ministre responsable de l'Administration gouvernementale. Le Conseil du trésor exerce les fonctions et les pouvoirs qui lui sont conférés par la Loi sur l'administration publique (RLRQ, chapitre A-6.01), par d'autres lois ou par le gouvernement.

Pour réaliser sa mission, le Secrétariat était composé, au 31 mars 2022, de cinq sous-secrétariats et d'un bureau de la négociation gouvernementale<sup>1</sup> :

- Le Sous-secrétariat aux infrastructures publiques ;
- Le Sous-secrétariat aux marchés publics ;
- Le Sous-secrétariat à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique ;
- Le Sous-secrétariat aux politiques budgétaires et aux programmes ;
- Le Sous-secrétariat aux ressources humaines gouvernementales ;
- Le Bureau de la négociation gouvernementale.

### Principales fonctions

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

- de préparer annuellement le budget de dépenses, en tenant compte des particularités de chacun des ministères et des 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 ;
- d'agir, par l'entremise du Bureau de la négociation gouvernementale, à titre de coordonnateur des négociations de l'administration publique ;

---

<sup>1</sup> L'organigramme du Secrétariat au 31 mars 2022 peut être consulté en annexe du présent document.

- de veiller à une bonne gouvernance et d'encadrer la gestion des ressources humaines et financières ainsi que la gestion contractuelle ;
- de faire des recommandations au gouvernement sur les demandes et les projets présentés par les ministères et les organismes ;
- de veiller à l'application du cadre de gestion axée sur les résultats par les ministères et les organismes, notamment par l'utilisation de données opérationnelles et d'indicateurs de performance qui permettent de mesurer le degré d'atteinte des engagements publics, et d'en assurer l'évolution.

## 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.

## Contexte dans lequel a évolué l'organisation en 2021-2022

Comme l'ensemble de la fonction publique, le Secrétariat a poursuivi la réalisation de sa mission dans un contexte de télétravail en raison de la pandémie de COVID-19. Il a dû rapidement cibler les nouveaux enjeux auxquels il faisait 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 des Québécois.

### La création du ministère de la Cybersécurité et du Numérique

À l'ère des cybermenaces et des cyberattaques, il devenait impératif de consolider l'expertise de l'État dans ce domaine et de se doter d'une structure de gouvernance. Ainsi, le ministère de la Cybersécurité et du Numérique a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 2022 à la suite de l'adoption du projet de loi n° 6 – Loi édictant la Loi sur le ministère de la Cybersécurité et du Numérique et modifiant d'autres dispositions. Sa mission est de diriger et de coordonner les actions de l'État dans les domaines de la cybersécurité et du numérique.

Le personnel du nouveau ministère est composé, notamment, d'un jumelage d'équipes de l'ancien Sous-secrétariat du dirigeant principal de l'information et de la transformation numérique du Secrétariat et d'Infrastructures technologiques Québec.

### La transformation de l'organisation du travail

La Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique, dont la date d'entrée en vigueur a été entérinée par le Conseil du trésor en mars 2022, prévoit un tout nouveau mode d'organisation du travail, offrant la possibilité d'exercer du télétravail pour une période maximale de trois jours par semaine, pour les emplois qui s'y prêtent.

L'implantation du télétravail en mode hybride est un changement sans précédent pour l'appareil gouvernemental. Cette formule est tout indiquée afin de maximiser les avantages reliés à la prestation de travail en personne et ceux du télétravail. Elle vise notamment à favoriser la collaboration entre les personnes, à contribuer au développement de leurs compétences et à protéger la santé physique et psychologique du personnel de la fonction publique.

L'objectif est de permettre aux employés et aux employées de bénéficier des meilleures conditions pour effectuer leurs tâches, ce qui inclut une présence dans le milieu de travail. La formule choisie par le gouvernement est celle qui vise à maximiser les effets bénéfiques autant pour l'employeur que pour le personnel.

Le 14 février 2022, le retour graduel dans les milieux de travail pour l'ensemble des employés et employées a pu être mis en branle en cohérence avec les orientations de la Direction générale de la santé publique du Québec. Une opération d'une telle envergure a nécessité des efforts importants en matière de gestion du changement et de communication pour assurer une cohérence gouvernementale. Un retour au travail en mode hybride, pour une majorité d'employés et d'employées qui étaient en télétravail obligatoire au cours des deux dernières années, devait se faire dans le respect de la santé des personnes tant sur le plan physique que sur le plan psychologique.

À l'échelle du Secrétariat, le personnel a pu bénéficier d'outils numériques et d'accès sécurisés dans l'accomplissement de ses fonctions. À titre d'exemple, les gestionnaires ont participé à un parcours de formation

virtuel visant le développement de leurs compétences et de leurs habiletés en ce qui a trait à leur savoir, à leur savoir-faire et à leur savoir-être, dans un contexte de gestion en mode hybride. Les employées et employés ont quant à eux pu profiter de capsules de formation sur le mode de travail hybride afin de les guider dans leurs efforts de contribution, d'interaction et de collaboration.

### **L'adaptation de la structure organisationnelle aux nouveaux enjeux**

Le 15 avril 2021, le projet de loi n° 60 – Loi modifiant la Loi sur la fonction publique et d'autres dispositions a entraîné d'importants changements à l'égard du processus de dotation des emplois au recrutement et à la promotion. Certaines fonctions et activités de nature stratégique ont été confiées au Secrétariat afin de concrétiser la refonte de la dotation gouvernementale, dont la mobilité de la main-d'œuvre, la gestion des programmes liés à la diversité, l'attraction et la promotion de la fonction publique comme employeur.

C'est dans ce contexte qu'une réorganisation a été mise en œuvre le 21 mars 2022 et que le Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique et à la rémunération globale intersectorielle est devenu le Sous-secrétariat aux ressources humaines gouvernementales.

Ainsi, en plus d'assister le Conseil du trésor dans la gestion des ressources humaines et des relations de travail du personnel soumis à la Loi sur la fonction publique, le Sous-secrétariat aux ressources humaines gouvernementales assume désormais officiellement les fonctions d'équité salariale, de régimes collectifs, d'analyses actuarielles, d'assurances, d'information de gestion pour la fonction publique, de rémunération sectorielle pour la fonction publique et de conseil en rémunération.

Finalement, le Sous-secrétariat à la négociation, aux relations de travail et à la rémunération globale est devenu le Bureau de la négociation gouvernementale.

Il a comme responsabilité de conseiller le gouvernement en matière de négociations collectives ; de définir et de soumettre aux autorités du Conseil du trésor le cadre financier des négociations, des conditions de travail et des avantages sociaux à incidence pécuniaire ; d'en négocier les stipulations d'intérêt gouvernemental ; et de voir à sa mise en œuvre.

Le Bureau de la négociation gouvernementale relève de la présidente du Conseil du trésor et l'assiste au regard des fonctions et des responsabilités qui lui sont confiées en matière de négociations collectives. Pour les autres fonctions qui sont également assumées par le Bureau de la négociation gouvernementale, notamment le soutien au Conseil du trésor ou l'administration du cadre financier, celui-ci continue de relever du secrétaire du Conseil du trésor.

Les changements au Sous-secrétariat aux ressources humaines gouvernementales et au Bureau de la négociation gouvernementale visent à renforcer et à optimiser, grâce à l'expertise en place, le rôle stratégique du Secrétariat en matière de gestion des ressources humaines et de gouvernance des négociations.

## Chiffres clés

**641**<sup>2</sup>

Effectif du Secrétariat  
au 31 mars 2022



**712,8**<sup>3</sup>

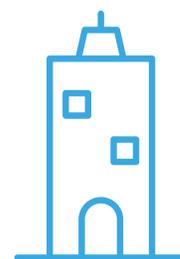
Effectif du Secrétariat  
(équivalent temps complet)<sup>4</sup>

**101,7 G\$**<sup>5</sup>

Dépenses de programmes  
gouvernementales  
2021-2022

**142,5 G\$**<sup>6</sup>

Plan québécois des infrastructures  
2022-2032



**28 789**<sup>7</sup>

Contrats gouvernementaux  
de 25 000 \$ et plus  
en 2020-2021

**19,0 G\$**<sup>8</sup>

Valeur totale des contrats  
gouvernementaux de 25 000 \$  
et plus en 2020-2021

**557 971**<sup>9</sup>

Effectif gouvernemental  
(équivalent temps complet  
au 31 mars 2022)

**52,5 G\$**<sup>10</sup>

Masse salariale  
gouvernementale  
en 2021-2022



2. Données extraites d'une base de données gouvernementale au 31 mars 2022.

3. Données extraites d'une base de données gouvernementale au 31 mars 2022.

4. L'équivalent temps complet (ETC) est l'unité de mesure qui exprime le rapport entre la rémunération versée à une personne au cours d'un exercice financier et le traitement annuel correspondant à son classement. Le calcul de l'ETC exclut les heures supplémentaires, les primes et les allocations. Le nombre total d'ETC reflète le volume de la main-d'œuvre rémunérée durant un exercice financier.

5. Exclut des dépenses de 11 924,6 millions de dollars découlant de l'application de la norme comptable sur les paiements de transfert, à l'égard des exercices 2020-2021 et antérieurs (données agrégées provenant de gouvernement du Québec, *Comptes publics 2021-2022*, volume 2).

6. Gouvernement du Québec, *Plans annuels de gestion des dépenses des ministères et organismes 2022-2023*, volume 2, p. 41.

7. Dont 2 688 contrats conclus en vertu du décret d'urgence sanitaire (gouvernement du Québec, *Plans annuels de gestion des dépenses des ministères et organismes 2022-2023*, volume 2, p. 41).

8. Dont 4,1 milliards de dollars pour les contrats de 25 000 \$ et plus conclus en vertu du décret d'urgence sanitaire (gouvernement du Québec, *Plans annuels de gestion des dépenses des ministères et organismes 2022-2023*, volume 2, p. 41).

9. Données extraites d'une base de données gouvernementale au 31 mars 2022.

10. Dépenses comparatives excluant l'effet des mesures mises en œuvre dans le cadre de la crise sanitaire et de la relance de l'économie ainsi que la compensation pour le déficit cumulé des fonds spéciaux (gouvernement du Québec, *Stratégie de gestion des dépenses et renseignements supplémentaires 2022-2023*, volume 1, p. 98).

## 1.2 Faits saillants

### Le Secrétariat maintient sa place dans le peloton des ministères les plus performants

En s'appuyant sur l'expertise et la résilience de son personnel, le Secrétariat s'est classé au troisième rang du Tableau de bord de la performance de l'administration publique<sup>11</sup> pour l'atteinte de ses cibles annuelles du Plan stratégique 2019-2023 avec un résultat de 93 %, soit une hausse de six points de pourcentage par rapport à l'année précédente. En ce qui concerne la note globale, le Secrétariat se classe au cinquième rang avec un résultat de 91 %, en hausse de trois points de pourcentage par rapport à la dernière lecture.

### La promotion de l'achat québécois et responsable

Les deux dernières années ont mis en lumière des problèmes en matière d'approvisionnement et l'importance pour le Québec de réduire sa dépendance vis-à-vis des marchés étrangers. C'est dans ce contexte que le gouvernement a lancé, le 3 février 2022, la Stratégie gouvernementale des marchés publics, appuyée par le projet de loi n° 12 – Loi visant principalement à promouvoir l'achat québécois et responsable par les organismes publics, à renforcer le régime d'intégrité des entreprises et à accroître les pouvoirs de l'Autorité des marchés publics.

Ces importantes réalisations transforment l'approche gouvernementale en matière de marchés publics pour en faire des leviers favorisant l'achat québécois, l'innovation d'ici et le développement durable dans les acquisitions des organismes publics.

Les mesures prévues viendront modifier durablement les stratégies d'acquisition des organismes publics, tout en respectant les engagements auxquels le gouvernement québécois souscrit dans le cadre des accords de libéralisation des marchés publics.

Cette nouvelle approche en matière de marchés publics vise l'atteinte de la cible de 1,5 milliard de dollars d'acquisitions de biens québécois d'ici 2025-2026. Pour les années suivantes, l'objectif est d'augmenter annuellement de plus de 530 millions de dollars les acquisitions de biens québécois qui seront effectuées par les organismes publics.

### L'accélération des investissements en infrastructures publiques

Avec le Plan québécois des infrastructures (PQI) 2022-2032, établi à 142,5 milliards de dollars, le gouvernement demeure engagé dans l'accélération des investissements en infrastructures requis pour assurer la poursuite des projets amorcés partout au Québec dans le cadre du plan précédent (PQI 2021-2031), particulièrement ceux visés par la Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure.

Dans le cadre de sa planification décennale, le gouvernement réalisera près de 3,0 milliards de dollars de plus d'investissements au premier quinquennat du PQI 2022-2032 en comparaison avec le PQI précédent. Ce dernier a déjà fait l'objet d'un devancement de 13,4 milliards de dollars des investissements par rapport au premier quinquennat du PQI 2020-2030. C'est donc 80,0 milliards de dollars qui seront investis dans les cinq prochaines années, ce qui permettra d'accroître le potentiel économique du Québec.

---

<sup>11</sup> Le Tableau de bord de la performance de l'administration publique est disponible à l'adresse suivante : <https://performance.gouv.qc.ca/accueil/>.

Ces investissements, qui visent 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.

### **La gestion des dépenses publiques adaptée au contexte**

Une gestion saine et prudente des dépenses a permis au Secrétariat de concilier globalement les objectifs de la politique budgétaire du gouvernement avec les besoins de la population.

En outre, l'agilité budgétaire découlant du suivi rigoureux de l'exécution des dépenses de programmes a permis de financer, en cours d'exercice, certaines priorités gouvernementales, notamment en lien avec la prévention de la criminalité et de la violence conjugale, le soutien aux entreprises québécoises affectées par la pandémie de COVID-19, le transport collectif, de même que le logement abordable.

### **La modernisation de la dotation dans la fonction publique**

Avec l'évolution du marché du travail et dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, il est devenu essentiel pour la fonction publique de se moderniser et de s'arrimer aux tendances actuelles en matière de dotation. En ce sens, des travaux ont été menés par le Secrétariat afin d'élaborer un nouveau processus d'embauche qui répond davantage aux besoins en main-d'œuvre des ministères et des organismes. Ces travaux se sont soldés par l'entrée en vigueur, le 21 février 2022, de la Loi modifiant la Loi sur la fonction publique et d'autres dispositions, qui modifie substantiellement le processus de dotation gouvernementale. Le personnel de la fonction publique est désormais recruté et promu au moyen d'un processus de sélection plutôt que d'un processus de qualification. Les modifications apportées permettent notamment aux gestionnaires de compter sur un processus qui est à la fois plus simple, rapide et agile. Elles permettent également aux candidats et candidates de postuler pour des emplois précis, qui correspondent à leur profil. Le Secrétariat met en œuvre diverses activités d'accompagnement afin de soutenir les ministères et les organismes dans l'intégration des nouvelles façons de faire découlant de l'entrée en vigueur de ce nouveau processus de dotation.

### **Le renforcement de la performance de l'administration publique**

En 2021-2022, plusieurs actions structurantes ont été réalisées par le Secrétariat dans le but de renforcer l'instauration de bonnes pratiques au sein des ministères et des organismes. Parmi ces actions, on retrouve l'entrée en vigueur, le 1<sup>er</sup> juin 2021, de la Directive en audit interne et l'adoption par le Conseil du trésor, en mars 2022, des Orientations en matière de gestion intégrée des risques.

En matière de révision de programme, les mesures mises en place par les ministères et les organismes ont permis de réaliser des économies de l'ordre de 619,6 millions de dollars en 2021-2022 et de dégager une marge de manœuvre pour continuer à investir dans les services publics. Dans la lignée des projets de révision à portée gouvernementale, le Conseil du trésor a confié au ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles la préparation d'un plan de création d'un pôle d'expertise gouvernementale en information géospatiale afin, notamment, de renforcer la gouvernance et d'optimiser la performance de cette activité. En mars 2022, le Conseil du trésor a également autorisé l'intégration des activités de gestion du parc gouvernemental de véhicules au sein du Centre de gestion de l'équipement roulant du ministère des Transports. Ce projet de révision vise à optimiser la gestion du parc de véhicules du gouvernement et à générer des gains d'efficience.



# 2. LES RÉSULTATS

## 2.1 Plan stratégique

### Résultats relatifs au plan stratégique

#### Sommaire des résultats 2021-2022 relatifs aux engagements du Plan stratégique 2019-2023

Considérant les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur un nombre important de ses activités, le Secrétariat a procédé à l'automne 2020 à la révision de son Plan stratégique 2019-2023. 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.

En 2021-2022, une deuxième révision du Plan stratégique 2019-2023 s'est imposée avec la création, au 1<sup>er</sup> janvier 2022, du ministère de la Cybersécurité et du Numérique. Le rôle en matière de gouvernance des ressources informationnelles assumé par ce nouveau ministère a donc commandé le retrait de l'objectif 5, « Assurer la transformation numérique de l'Administration gouvernementale », ainsi que de ses deux indicateurs. Malgré ce fait, par souci de comparabilité et de transparence, la reddition de comptes 2021-2022 relative à cet objectif est effectuée par l'entremise du présent document, réalisé en collaboration avec le ministère de la Cybersécurité et du Numérique.



Ce symbole, qui se trouve dans la section suivante, désigne les contenus ajoutés qui expliquent les répercussions de la pandémie sur le contexte, les objectifs, les indicateurs et les cibles.

# ENJEU STRATÉGIQUE 1 : UNE GESTION RIGoureuse DES RESSOURCES DE L'ÉTAT

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

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2021-2022	Résultats 2021-2022	Page
1. Assurer un contrôle des dépenses et des effectifs <sup>12</sup>	1.1 Respect du niveau des dépenses de programmes fixé par le gouvernement annuellement <sup>13</sup>	≤ au niveau fixé, soit 102 438,5 M\$	101 653,7 M\$ Cible atteinte	15
	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>14</sup>	≥ au niveau fixé, soit 1 452,8 M\$	1 492,8 M\$, soit +2,8 % par rapport au niveau établi Cible atteinte	16
	1.3 Respect du niveau des effectifs établi par le gouvernement annuellement <sup>15</sup>	≤ au niveau établi, soit une croissance de 9 550 ETC	Augmentation de 18 009 ETC, soit 3,3 %, par rapport à 2020-2021 Cible non atteinte	17
	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)	Respect du cadre financier	ND <sup>16</sup>	20

12 Ayant choisi de réviser son plan stratégique afin de tenir compte des répercussions de la pandémie de 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.

13 Le niveau de dépenses correspond au budget déposé à l'Assemblée nationale mis à jour (ex. : mesures du discours sur le budget financées par le 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 du Québec.

14 Les économies fixées par le gouvernement correspondent aux informations présentées à la Stratégie de gestion des dépenses - Renseignements supplémentaires : un Québec résilient et confiant et sont intégrées aux enveloppes budgétaires des ministères et des organismes. Les résultats sont liés au respect de l'enveloppe budgétaire et aux informations transmises par les ministères et les organismes.

15 Le niveau des effectifs correspond aux cibles de croissance déterminées à la Stratégie de gestion des dépenses - Renseignements supplémentaires : un Québec résilient et confiant.

16 Puisque la totalité des conventions collectives n'est pas signée, il n'est pas possible de se prononcer sur l'atteinte de la cible.

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2021-2022	Résultats 2021-2022	Page
2. Assurer le contrôle des investissements publics en infrastructures <sup>17</sup>	2.1 Respect du niveau des investissements planifiés au Plan québécois des infrastructures annuellement <sup>18</sup>	≤ au niveau planifié, soit 13 909,2 M\$	11 802,9 M\$ Cible atteinte	22
3. Prioriser les investissements assurant la pérennité des infrastructures publiques <sup>19</sup>	3.1 Moyenne annuelle des investissements prévus en maintien du parc d'infrastructures <sup>20</sup>	≥ 7,1 G\$	8,5 G\$ Cible atteinte	23
	3.2 Ratio des infrastructures publiques en bon état qui appartiennent au gouvernement (indices ABC)	≥ 60 %	60 % Cible atteinte	24

17 Ayant choisi de réviser son plan stratégique afin de tenir compte des répercussions de la pandémie de 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.

18 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.

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

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

## ENJEU STRATÉGIQUE 2 : LA PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

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

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2021-2022	Résultats 2021-2022	Page
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 <sup>21</sup>	84 %	85,7 % Cible atteinte	25
	4.2 Pourcentage de la valeur des contrats en biens et services qui se font par regroupements d'achats	45 %	37 % Cible non atteinte	26
5. Assurer la transformation numérique de l'Administration gouvernementale <sup>22</sup>	5.1 Taux moyen d'atteinte des objectifs fixés pour chacune des cibles de la transformation numérique des ministères et des grands organismes	90 %	90 % Cible atteinte	29
	5.2 Ratio des coûts en TI bonifiant l'offre de service (ajout de nouveaux actifs)	34 %	31 % Cible non atteinte	29
6. Assurer une application optimale du cadre de gestion axée sur les résultats <sup>23</sup>	6.1 Indice de performance des ministères <sup>24</sup>	+8 % par rapport aux résultats mesurés en 2019-2020	82 %, soit +11 % par rapport aux résultats mesurés en 2019-2020 Cible atteinte	31
	6.2 Taux de conformité des ministères et organismes assujettis à la directive en évaluation de programme	90 %	92 % Cible atteinte	32

21 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.

22 Malgré la création du ministère de la Cybersécurité et du Numérique et par souci de comparabilité et de transparence, la reddition de comptes 2021-2022 relative à cet objectif se fait par l'entremise du présent rapport, en collaboration avec ce ministère.

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

24 Les résultats obtenus pour une année financière sont basés sur les travaux réalisés au cours de l'année précédente. Cette situation s'explique par la nécessité d'effectuer des analyses sur la base des documents officiels approuvés par les autorités des organisations concernées.

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2021-2022	Résultats 2021-2022	Page
	6.3 Pourcentage des ministères ayant réalisé des travaux d'audit de performance <sup>25</sup>	70 %	71 % Cible atteinte	33
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>26</sup> qui a recours au télétravail selon les modalités prévues à la politique-cadre de la fonction publique	50 %	ND <sup>27</sup>	35
	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	75 000 <sup>28</sup>	75 596 Cible atteinte	35
8. Soutenir les organismes publics en matière de gestion des ressources et de performance	8.1 Taux moyen de satisfaction des organismes publics	≥ 92 % <sup>29</sup>	92 % Cible atteinte	37

25 Les résultats obtenus pour une année financière sont basés sur les travaux d'audit de performance réalisés au cours de l'année précédente. Cette situation s'explique par les délais requis afin de consolider les résultats recueillis.

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

27 L'absence de résultat pour 2021-2022 s'explique par le fait que l'entrée en vigueur de la Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique a été reportée au 4 avril 2022, et ce, en raison de l'état d'urgence sanitaire.

28 La cible 2021-2022 a été revue à la hausse à la lumière du nombre de formations suivies, établi à 107 323 formations en 2020-2021.

29 La cible 2021-2022 a été revue à la hausse à la lumière du taux moyen de satisfaction, établi à 92 % en 2020-2021.

# Résultats détaillés 2021-2022 relatifs aux engagements du Plan stratégique 2019-2023

## ENJEU 1 : UNE GESTION RIGOUREUSE DES RESSOURCES DE L'ÉTAT

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

#### OBJECTIF 1 : ASSURER UN CONTRÔLE DES DÉPENSES ET DES EFFECTIFS<sup>30</sup>

**Contexte lié à l'objectif :** Le Secrétariat contribue au contrôle des dépenses et des effectifs par un suivi rigoureux des enveloppes budgétaires allouées aux ministères et aux 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 des organismes. Il fait des recommandations sur les mesures à prendre par le Conseil du trésor pour éviter un dépassement de l'objectif des dépenses de programmes.



Les mesures mises en place en vue de faire face à la pandémie de COVID-19 en 2021-2022 ont présenté des défis importants pour la gestion des dépenses et des effectifs dans un contexte de ressources limitées. Des besoins considérables ont émergé à l'égard de l'état d'urgence sanitaire et ont amené le Secrétariat à prendre position et à effectuer les arbitrages nécessaires à l'atteinte des objectifs de la politique budgétaire du gouvernement.

De plus, le Secrétariat, par l'entremise du Bureau de la négociation gouvernementale, s'assure que le renouvellement des conventions collectives des employées et employés de l'État ainsi que des ententes avec les professionnels de la santé, y compris les ententes-cadres avec les médecins, s'effectuent dans le respect de la stratégie globale des négociations et du cadre financier du gouvernement.

Enfin, des efforts d'optimisation des dépenses sont 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 l'amélioration de la gestion en informatique<sup>31</sup>, de meilleurs processus d'approvisionnement, l'attrition des effectifs de l'administration publique et la révision de programme. À cet effet, le Secrétariat fait le suivi des économies générées et veille à ce que le niveau établi par le gouvernement soit respecté.

Quant aux projets d'optimisation mentionnés plus haut, le Secrétariat maintient le cap sur les rendements attendus et anticipe de réaliser les objectifs fixés pour le 31 mars 2023.

<sup>30</sup> Ayant choisi de réviser son plan stratégique afin de tenir compte des répercussions de la pandémie de 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.

<sup>31</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, le volet « Amélioration de la gestion en informatique » relève du ministère la Cybersécurité et du Numérique.

**Indicateur 1.1** : Respect du niveau des dépenses de programmes fixé par le gouvernement annuellement<sup>32</sup>

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cibles	Niveau respecté à plus ou moins 1 %	≤ au niveau fixé, soit 99 097,5 M\$	≤ au niveau fixé, soit 102 438,5 M\$	≤ au niveau fixé
Résultats	82 532,4 M\$ <sup>33</sup> Cible atteinte	99 097,5 M\$ <sup>34</sup> Cible atteinte	101 653,7 M\$ <sup>35</sup> Cible atteinte	–

**Explication du résultat obtenu en 2021-2022**

Lors du dépôt du Budget de dépenses 2021-2022, les dépenses de programmes ont été fixées à 96 975,4 millions de dollars. La Stratégie de gestion des dépenses – Renseignements supplémentaires : un Québec résilient et confiant a présenté les principales orientations permettant d'assurer une exécution optimale et un suivi rigoureux du Budget, et ainsi de favoriser le respect de cet objectif de dépenses.

Soulignons que, dans le contexte des vagues successives de recrudescence de COVID-19 qui ont marqué 2021-2022, l'objectif de dépenses a été revu à la hausse par le gouvernement afin d'assurer le financement des mesures destinées à lutter contre la pandémie, principalement pour le réseau de la santé et des services sociaux.

Ainsi, en prenant en compte l'incidence de ces éléments, le niveau de dépenses de programmes autorisé par le gouvernement s'est établi à 102 438,5 millions de dollars<sup>36</sup>.

Les Comptes publics 2021-2022 font état de dépenses de programmes totalisant 101 653,7 millions de dollars<sup>37</sup>, soit 0,8 % de moins que le niveau de dépenses fixé pour cet exercice, ce qui indique une atteinte de la cible 2021-2022.

32 Le niveau de dépenses correspond au budget déposé à l'Assemblée nationale mis à jour (ex. : mesures du discours sur le budget financées par le 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 du Québec.

33 Les données disponibles au moment de la publication du *Rapport annuel de gestion 2019-2020* étaient celles figurant au Budget de dépenses 2020-2021, publié en mars 2020 (dépense probable), notamment en raison du fait que le ministère des Finances n'a pas publié, dans le contexte de la pandémie de COVID-19, de rapport mensuel des opérations financières au 31 mars 2020. Les Comptes publics 2019-2020, publiés en décembre 2020, font état d'une dépense finale de 84 630 millions de dollars.

34 Les données disponibles au moment de la publication du *Rapport annuel de gestion 2020-2021* étaient celles figurant au Budget de dépenses 2021-2022, publié en mars 2021 (dépense probable), notamment en raison du fait que le ministère des Finances n'a pas publié, dans le contexte de la pandémie de COVID-19, de rapport mensuel des opérations financières au 31 mars 2021. Les Comptes publics 2020-2021, publiés en novembre 2021, font état d'une dépense finale de 102 089 millions de dollars.

35. Les données disponibles au moment de la publication du *Rapport annuel de gestion 2021-2022* étaient celles figurant aux Comptes publics 2021-2022, publiés en novembre 2022 (dépense réelle).

36. Exclut un montant de 4 095,2 millions de dollars, relativement à l'exercice financier 2021-2022, découlant de l'application de la norme comptable sur les paiements de transfert de la dépense probable de 106 533,8 millions de dollars prévue dans la *Stratégie de gestion des dépenses et renseignements supplémentaires* du Budget de dépenses 2022-2023.

37. Exclut 11 924,6 millions de dollars de dépenses découlant de l'application de la norme comptable sur les paiements de transfert, à l'égard des exercices 2020-2021 et antérieurs.

**Indicateur 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>38</sup>

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Cibles</b>	Niveau respecté à plus ou moins 10 %	≥ au niveau fixé, soit 979,3 M\$	≥ au niveau fixé, soit 1 452,8 M\$	≥ au niveau fixé
<b>Résultats</b>	397,5 M\$, soit +1,7 % par rapport au niveau établi Cible atteinte	1 189,2 M\$, soit +21,4 % par rapport au niveau établi Cible atteinte	1 492,8 M\$, soit +2,8 % par rapport au niveau établi Cible atteinte	–

### Explication du résultat obtenu en 2021-2022

La Stratégie de gestion des dépenses – Renseignements supplémentaires : un Québec résilient et confiant du Budget de dépenses 2021-2022 prévoyait pour cet exercice des économies totalisant 1 452,8 millions de dollars en récurance à compter de 2021-2022. Ces économies ont été rendues possibles par la mise en œuvre de quatre grands chantiers prioritaires pour le gouvernement, soit les mesures d’optimisation consolidées suivantes :

- Amélioration de la gestion en informatique<sup>39</sup> ;
- Meilleurs approvisionnements ;
- Attrition des effectifs de l’administration publique ;
- Révision de programme.

Le niveau des économies engendrées par la mise en œuvre de ces chantiers totalise 1 492,8 millions de dollars au 31 mars 2022. Ainsi, la cible 2021-2022 est atteinte.

Le Secrétariat maintient le cap sur les mesures d’optimisation actuelles et les rendements attendus à terme en 2022-2023, soit des économies récurrentes de 1 994,0 millions de dollars. Les mesures d’optimisation en cours n’altèrent pas la qualité des services rendus à la population, mais visent à améliorer les façons de faire. Les actions envisagées afin d’atteindre ces cibles sont détaillées dans la Stratégie de gestion des dépenses et renseignements supplémentaires 2022-2023 du Budget de dépenses 2022-2023.

38 Les économies fixées par le gouvernement correspondent aux informations présentées à la Stratégie de gestion des dépenses – Renseignements supplémentaires : un Québec résilient et confiant et sont intégrées aux enveloppes budgétaires des ministères et des organismes. Les résultats sont liés au respect de l’enveloppe budgétaire et aux informations transmises par les ministères et les organismes.

39 Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, le volet « Amélioration de la gestion en informatique » relève du ministère la Cybersécurité et du Numérique.

**Indicateur 1.3 :** Respect du niveau des effectifs établi par le gouvernement annuellement<sup>40</sup>

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Cibles</b>	Niveau respecté	≤ au niveau établi, soit une croissance de 10 800 ETC	≤ au niveau établi, soit une croissance de 9 550 ETC	≤ au niveau établi
<b>Résultats</b>	Augmentation de 11 581 ETC, soit 2,3 %, par rapport à 2018-2019 Cible atteinte	Augmentation de 29 307 ETC, soit 5,7 %, par rapport à 2019-2020 Cible non atteinte <sup>41</sup>	Augmentation de 18 009 ETC, soit 3,3 %, par rapport à 2020-2021 Cible non atteinte <sup>42</sup>	–

**Explication du résultat obtenu en 2021-2022**

Lors de la publication de la Stratégie de gestion des dépenses – Renseignements supplémentaires : un Québec résilient et confiant du Budget de dépenses 2021-2022, la cible de croissance des effectifs a été fixée à 9 550 ETC, ou 1,8 %, par rapport à 2020-2021. Cette croissance devait être attribuée aux priorités d'action du gouvernement, dont principalement le rehaussement et la bonification des services offerts à la population de même que la mise en œuvre des mesures prévues au Budget de dépenses 2021-2022.

Sur la base des données recueillies en 2021-2022, les heures rémunérées de l'ensemble des ministères et des organismes s'élevèrent à 1 019 millions d'heures rémunérées, soit 557 971 ETC, en croissance de 18 009 ETC, ou 3,3 %, par rapport au réel 2020-2021 de 539 962 ETC. La cible 2021-2022 n'est donc pas atteinte.

**Effectif nommé selon la Loi sur la fonction publique**

Les heures rémunérées des ministères et des organismes dont le personnel est nommé selon la Loi sur la fonction publique s'élevèrent à 132,9 millions d'heures rémunérées, soit 72 794 ETC, en croissance de 1 814 ETC, ou 2,6 %, par rapport à la consommation réelle de 2020-2021, établie à 70 980 ETC.

Cette hausse, plus importante en 2021-2022, s'explique principalement par le fait que les activités de plusieurs ministères et organismes ont été considérablement ralenties en 2020-2021, alors que la reprise graduelle observée en 2021-2022 est venue régulariser les niveaux d'effectifs.

En prenant en compte la croissance répartie sur deux exercices financiers, le taux de croissance annuel moyen est de l'ordre de 1,8 %, ce qui se situe à l'intérieur des balises fixées initialement à la Stratégie de gestion des dépenses – Renseignements supplémentaires : un Québec résilient et confiant.

40 Le niveau des effectifs correspond aux cibles de croissance déterminées à la Stratégie de gestion des dépenses – Renseignements supplémentaires : un Québec résilient et confiant du Budget de dépenses 2021-2022 du Conseil du trésor.

41 Voir l'encadré aux pages 18-19 pour les explications.

42 Voir l'encadré aux pages 18-19 pour les explications.

	Consommation 2019-2020 [1]	Consommation 2020-2021	Consommation 2021-2022 [2]	Croissance 2 ans [2 - 1]	Taux de croissance annuel moyen
Fonction publique <sup>43</sup>	70 304	70 980	72 794	2 490	1,8 %

### Effectif hors fonction publique

Les heures rémunérées des organismes hors fonction publique, y compris les établissements du réseau de la santé et des services sociaux et du réseau de l'éducation et de l'enseignement supérieur, s'élèvent à 886,1 millions d'heures rémunérées, soit 485 177 ETC, en croissance de 16 195 ETC, ou 3,5 %, par rapport à la consommation réelle de 2020-2021, établie à 468 982 ETC. Cette croissance tient compte des efforts additionnels, ponctuels et temporaires, réalisés par le réseau de la santé et des services sociaux et celui de l'éducation et de l'enseignement supérieur, dans le contexte de l'urgence sanitaire et des vagues successives de la COVID-19 qui ont marqué cet exercice.

Hormis cette situation exceptionnelle, la croissance globale des effectifs gouvernementaux s'établit à 5 112 ETC, ou 1,0 %, par rapport aux résultats réels de 2020-2021, en respect de la cible initiale. Ce résultat témoigne à la fois des efforts importants déployés par l'ensemble du gouvernement afin de répondre adéquatement à la pandémie de COVID-19 et de la gestion rigoureuse effectuée par le Secrétariat dans un contexte de pandémie mondiale.

	Consommation 2020-2021	Consommation 2021-2022	Croissance	Croissance (%)	Atteinte de la cible
Fonction publique <sup>44</sup>	70 980	72 794	1 814	2,6	Non
Hors fonction publique <sup>45</sup>	468 982	485 177	16 195	3,5	Non
<b>Total</b>	<b>539 962</b>	<b>557 971</b>	<b>18 009</b>	<b>3,3</b>	<b>Non</b>
<b>Total excluant les efforts liés à l'urgence sanitaire</b>	<b>520 882</b>	<b>525 994</b>	<b>5 112</b>	<b>1,0</b>	<b>Oui</b>



### Effets de la pandémie de COVID-19 sur la gestion et le contrôle des effectifs

L'écart entre la cible initiale de croissance de 1,8 % et le résultat de 3,3 % est attribuable aux efforts importants déployés par le personnel hors fonction publique du réseau de la santé et des services sociaux et du réseau de l'éducation et de l'enseignement supérieur pour faire face à l'état d'urgence sanitaire dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

En effet, la consommation des effectifs de ces réseaux est en croissance de 14 266 ETC par rapport aux résultats réels de 2020-2021, dont 12 897 ETC spécifiquement attribuables aux efforts visant à répondre à la pandémie de COVID-19. Combinés aux efforts récurrents déployés en 2020-2021, soit 19 080 ETC, les efforts additionnels réalisés dans le cadre de la pandémie de COVID-19 totalisent 31 977 ETC en 2021-2022.

43 Le personnel nommé selon la Loi sur la fonction publique comprend essentiellement celui des ministères et des organismes budgétaires.

44 Le personnel nommé selon la Loi sur la fonction publique comprend essentiellement celui des ministères et des organismes budgétaires.

45 Le personnel des organismes hors fonction publique regroupe principalement celui des réseaux de la santé et des services sociaux, de l'éducation et de l'enseignement supérieur ainsi que des sociétés d'État.

Cette croissance importante découle principalement des efforts réalisés par l'ensemble du personnel du réseau de la santé et des services sociaux, notamment afin de réaliser efficacement les tests de dépistage et les opérations de vaccination et de couvrir les heures supplémentaires effectuées par le personnel, ainsi que pour la mise en œuvre des mesures exceptionnelles d'attraction et de rétention du personnel de la santé et des services sociaux. La croissance s'explique également par les mesures mises en place pour soutenir les réseaux de l'éducation et de l'enseignement supérieur dans l'effort de lutte contre la COVID-19, notamment le soutien additionnel à la consolidation des apprentissages et à l'engagement scolaire des élèves et la mise en place de la plateforme Répondez présent permettant le recrutement de personnel enseignant, professionnel, de soutien et d'encadrement. Enfin, cette croissance prend également en compte la récurrence des efforts déployés en 2020-2021.

**Indicateur 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)

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Cibles</b>	S. O.	Respect du cadre financier	Respect du cadre financier	Respect du cadre financier
<b>Résultats</b>	S. O.	ND <sup>46</sup>	ND	–

#### Explication du résultat obtenu en 2021-2022

La grande majorité des conventions collectives applicables dans les secteurs public et parapublic, qui touchent plus de 550 000 employées et employés, ont été renouvelées pour une période de trois ans, soit jusqu'au 31 mars 2023. Il est estimé qu'en date du 31 mars 2022, le gouvernement avait signé les conventions collectives d'environ 90 % des employées et des employés de l'État. Puisque la totalité des conventions collectives n'est pas signée, il n'est pas possible de se prononcer sur l'atteinte de la cible.

L'ensemble des conventions collectives et des ententes 2020-2023 prévoient des majorations de traitement de 2 % par année pendant trois ans, des augmentations supérieures pour la troisième année visant les salariées et les salariés gagnant moins de 50 000 \$ ainsi que deux montants forfaitaires pouvant varier entre 600 \$ et 1 200 \$. Le cadre financier de la négociation s'élève à 9,2 % pour ce règlement qui s'échelonne sur une période de trois ans.

Les conventions collectives et les ententes prévoient également des bonifications aux conditions de travail des salariées et des salariés visés par les priorités gouvernementales :

- Les enseignantes et les enseignants (réussite éducative);
- Les préposées et les préposés aux bénéficiaires (accessibilité aux soins pour la clientèle en hébergement de longue durée ou recevant des soins à domicile);
- Les infirmières et les infirmiers.

Des enveloppes monétaires ont aussi été réservées aux tables de négociation des secteurs de la santé et des services sociaux, de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la fonction publique visant l'amélioration des conditions de travail ainsi que l'attraction et la rétention du personnel.

En ce qui concerne les ententes-cadres avec les médecins, l'Institut de la pertinence des actes médicaux (Institut), mis en place suivant l'entente conclue en décembre 2019 entre le gouvernement et la Fédération des médecins spécialistes du Québec, s'est vu confier le mandat d'adopter des mesures de pertinence des actes médicaux afin de réduire la rémunération des médecins spécialistes. Au terme de l'entente, le 31 mars 2023, 240 millions de dollars d'économies de pertinence récurrentes et 450 millions de dollars d'économies sur la durée de l'entente devront être réalisés.

Pour 2021-2022, les objectifs cumulés d'économies de pertinence de l'Institut sont de 140 millions de dollars. Les mesures de pertinence mises en place devraient permettre d'atteindre des économies de 149 millions de dollars sur une base annualisée. Le surplus de l'année 2021-2022 (9 millions de dollars) permettra de réduire d'autant

<sup>46</sup> En raison de la portée de l'indicateur, la mention *ND* est plus appropriée que *S. O.* pour décrire le contexte de la cible.

la cible de 2022-2023, soit de 100 millions de dollars à 91 millions de dollars, pour porter le total des économies à 240 millions de dollars.

Les mesures prises par l'Institut permettent de s'assurer que les soins adéquats seront offerts au moment indiqué et par les bonnes ressources professionnelles. Les décisions de l'Institut ont permis de restreindre et d'éliminer la facturation d'actes médicaux inappropriés, rendue à des fréquences excessives ou non conforme aux bonnes pratiques médicales.

À partir des sommes récupérées, l'Institut a identifié différents projets de réinvestissements qui ont commencé à être financés à compter de 2021-2022. Un montant de 400 millions de dollars financera la reprise des activités post-COVID (activités chirurgicales et activités délestées). Au total, les réinvestissements identifiés au 31 mars 2022 par l'Institut dans l'accès aux services spécialisés atteignent 625 millions de dollars.

## OBJECTIF 2 : ASSURER LE CONTRÔLE DES INVESTISSEMENTS PUBLICS EN INFRASTRUCTURES<sup>47</sup>

**Contexte lié à l'objectif :** Pour répondre aux besoins importants du Québec en matière d'infrastructures publiques et soutenir le maintien et le développement d'un tel parc, le gouvernement a élaboré le PQI. Celui-ci est établi sur 10 ans et constitue l'outil de planification qui permet au gouvernement de s'assurer que les fonds publics sont investis de façon optimale, conformément aux priorités du gouvernement et à la capacité de payer de la population.

En mars 2022, le gouvernement a annoncé une hausse des investissements de 7,5 milliards de dollars pour établir le PQI 2022-2032 à 142,5 milliards de dollars.

Le respect du niveau annuel des investissements planifiés au PQI est primordial afin de prévoir adéquatement leurs répercussions futures sur la dette et les dépenses gouvernementales.

**Indicateur 2.1 :** Respect du niveau des investissements planifiés au PQI annuellement<sup>48</sup>

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Cibles</b>	≤ au niveau planifié, soit 10 029,2 M\$	≤ au niveau planifié, soit 11 026,4 M\$	≤ au niveau planifié, soit 13 909,2 M\$	≤ au niveau planifié
<b>Résultats</b>	9 138,2 M\$ Cible atteinte	10 301,8 M\$ Cible atteinte	11 802,9 M\$ Cible atteinte	–

### Explication du résultat obtenu en 2021-2022

Les résultats de 2021-2022, associés au respect du niveau des investissements planifiés au PQI, sont basés sur les investissements réalisés en 2020-2021, puisque les taux de réalisation des investissements au 31 mars 2022 ne seront connus qu'au moment de la publication du PQI 2023-2033, en mars 2023.

Ainsi, le niveau des investissements fixés par le gouvernement pour la cible 2021-2022 était de 13 909,2 millions de dollars<sup>49</sup> au PQI 2020-2030. Pour la même période, les investissements réels ont atteint 11 802,9 millions de dollars<sup>50</sup>, ce qui permet de conclure que la cible a été respectée. Ce résultat est le fruit d'un suivi rigoureux des niveaux d'investissements.

47 Ayant choisi de réviser son plan stratégique afin de tenir compte des répercussions de la pandémie de 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.

48 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.

49 Ce niveau d'investissements inclut les devancements de 2 901,2 millions de dollars.

50 Les résultats de la cible 2021-2022, soit les investissements réalisés en 2020-2021, sont présentés au Plan québécois des infrastructures 2022-2032, Budget de dépenses 2022-2023, volume 6, p. B.104.

### OBJECTIF 3 : PRIORISER LES INVESTISSEMENTS ASSURANT LA PÉRENNITÉ DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES<sup>51</sup>

**Contexte lié à l'objectif :** Afin de se doter d'un parc d'infrastructures publiques de qualité, le gouvernement prévoit des investissements basés sur des objectifs de maintien du parc ainsi que sur des actions ciblées pour résorber le déficit de maintien d'actifs. À cet effet, il poursuit la priorisation des investissements pour maintenir ou rétablir en bon état les infrastructures, ainsi que pour remplacer celles qui sont rendues à la fin de leur durée de vie utile. Pour y parvenir, le gouvernement s'est doté d'un indice d'état gouvernemental qui lui permet d'établir les priorités et de planifier les investissements au PQI.

L'indice différencie cinq états possibles d'une infrastructure, soit de « très bon » (indice d'état gouvernemental A) à « très mauvais » (indice d'état gouvernemental E), ainsi qu'un seuil en dessous duquel elle n'est plus considérée comme étant dans un état satisfaisant (indices d'état gouvernemental D et E). Le cas échéant, l'infrastructure comporte généralement un déficit de maintien d'actifs.

Le bilan de la majorité du parc d'infrastructures publiques est présenté dans les Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures<sup>52</sup>.

**Indicateur 3.1 :** Moyenne annuelle des investissements prévus en maintien du parc d'infrastructures<sup>53</sup>

**Mesure de départ :** 6,7 G\$ en 2018-2019

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Cibles</b>	≥ 6,8 G\$	≥ 6,9 G\$	≥ 7,1 G\$	≥ 7,3 G\$
<b>Résultats</b>	7,4 G\$ Cible atteinte	7,8 G\$ Cible atteinte	8,5 G\$ Cible atteinte	–

#### Explication du résultat obtenu en 2021-2022

Au PQI 2019-2029, la moyenne annuelle des cinq premières années d'investissements prévus et alloués au maintien du parc gouvernemental était de 6,7 milliards de dollars. En fonction des besoins et des priorités à ce moment, le Secrétariat s'est donné comme objectif que la moyenne annuelle des cinq premières années d'investissements, prévue pour la réalisation de projets qui assurent le maintien du parc, augmente progressivement, pour atteindre 7,3 milliards de dollars au PQI 2023-2033.

Au PQI 2022-2032, le gouvernement poursuit son objectif d'augmenter graduellement les investissements consacrés au maintien ou au rétablissement en bon état des infrastructures du parc ainsi que pour remplacer celles qui ont atteint la fin de leur durée de vie utile. Ainsi, avec une moyenne annuelle de 8,5 milliards de dollars pour les cinq premières années du PQI 2022-2032, la cible 2021-2022 est atteinte.

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

52 Les Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.tresor.gouv.qc.ca/infrastructures-publiques/les-infrastructures-publiques-du-quebec>.

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

**Indicateur 3.2 :** Ratio des infrastructures publiques en bon état qui appartiennent au gouvernement  
(indices ABC)

**Mesure de départ :** 60 % en 2018-2019

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Cibles</b>	≥ 60 %	≥ 60 %	≥ 60 %	≥ 60 %
<b>Résultats</b>	61 % Cible atteinte	60 % Cible atteinte	60 % Cible atteinte	–

**Explication du résultat obtenu en 2021-2022**

En fonction du bilan global mis à jour chaque année dans les Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures, le Secrétariat s'est engagé à favoriser les investissements permettant de maintenir annuellement, jusqu'en 2022-2023, un taux global d'infrastructures en bon état (indices d'état gouvernemental A, B et C) égal ou supérieur à 60 %.

La mise en œuvre de la stratégie gouvernementale d'investissement en infrastructures, qui vise à prioriser les investissements consacrés au maintien du parc, a permis de conserver, pour 2021-2022, un ratio d'infrastructures publiques en bon état de 60 % aux Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures 2022-2023<sup>54</sup>. Ainsi, la cible 2021-2022 est atteinte.

À cette fin, la priorité a été accordée aux projets et aux enveloppes qui répondaient aux besoins liés à la vétusté physique d'un parc vieillissant, pour la réfection et la reconstruction des infrastructures en fin de vie utile, notamment pour le réseau routier et celui de l'éducation.

<sup>54</sup> Les résultats de la cible 2021-2022 sont présentés au PQI 2022-2032.

## ENJEU 2 : LA PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

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

#### OBJECTIF 4 : VEILLER À UNE APPLICATION OPTIMALE DU CADRE DE GESTION DES MARCHÉS PUBLICS

**Contexte lié à l'objectif :** Pour assurer une application optimale du cadre normatif en gestion contractuelle, le Secrétariat a développé un indice afin de mesurer le taux de conformité des organismes publics au cadre en vigueur. Le Secrétariat a mis en œuvre plusieurs actions afin d'assurer le soutien aux organismes publics dans l'application du cadre normatif des marchés publics et d'en faire le suivi. Ces actions ont contribué à faire progresser le taux de conformité des organismes publics depuis sa mise en place et à favoriser une application optimale du cadre de gestion des marchés publics.

Le Secrétariat s'assure également de la bonne gestion des ressources de l'État. Pour y parvenir, certaines actions phares ont été réalisées depuis 2020-2021, dont la création du Centre d'acquisitions gouvernementales. En améliorant la gestion des acquisitions et en développant une approche collaborative et concertée, le gouvernement souhaite assurer une meilleure cohérence dans les stratégies d'acquisitions de l'État. Les regroupements d'achats représentent une possibilité d'économies d'échelle importante.

**Indicateur 4.1 :** Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif<sup>55</sup>

**Mesure de départ :** 80,5 % en 2017-2018

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Cibles</b>	82 %	84 %	84 %	88 %
<b>Résultats</b>	84,8 % Cible atteinte	87 % Cible atteinte	85,7 % Cible atteinte	–

#### Explication du résultat obtenu en 2021-2022

Le taux de conformité mesuré en 2021-2022 s'établit à 85,7 %, soit 1,7 % au-dessus de la cible. Ce taux est basé sur la moyenne du taux de conformité des ministères et des organismes (89,7 %), du réseau de la santé et des services sociaux (88,0 %), de celui de l'éducation et de l'enseignement supérieur (86,5 %), et de leurs filiales (74,7 %) pour 2020-2021.

Le 25 janvier 2019, les filiales des organismes publics sont devenues à leur tour assujetties à la Loi sur les contrats des organismes publics et à ses règlements, ce qui porte le nombre des organismes publics assujettis au cadre normatif à près de 400.

Afin de permettre aux filiales nouvellement assujetties de se conformer au cadre normatif en implantant les bonnes pratiques de gestion contractuelle et en mettant en place les contrôles requis dans leurs processus contractuels, l'inclusion de leur taux de conformité dans le calcul de l'indicateur 4.1 a été planifiée à partir de 2021-2022, ce qui explique la diminution par rapport à 2020-2021 (-1,3 %).

<sup>55</sup> 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.

Le Secrétariat a poursuivi, en 2021-2022, ses actions visant à augmenter le taux de conformité des organismes publics. En plus d'assurer un soutien-conseil aux organismes et d'offrir de la formation aux intervenants en gestion contractuelle dans les organismes publics, les travaux de vérification ou ceux portant sur la reddition de comptes en gestion contractuelle faite par les organismes publics permettent d'intervenir auprès de ceux-ci dans un objectif d'amélioration continue et de les encadrer sur l'application du cadre normatif. De plus, la production d'information de gestion par le Secrétariat, à partir notamment des données inscrites au Système électronique d'appels d'offres, permet aux organismes publics d'avoir une vue d'ensemble de leurs activités contractuelles et d'identifier les secteurs d'intervention afin d'améliorer leurs résultats en matière de conformité. Ces informations sont diffusées notamment dans le portrait personnalisé des activités contractuelles, accessible pour l'ensemble des organismes publics, et dans le document *Statistiques sur les contrats des organismes publics*, publié annuellement sur le site Web du Secrétariat.

**Indicateur 4.2 :** Pourcentage de la valeur des contrats en biens et services qui se font par regroupements d'achats

**Mesure de départ :** 36 % en 2018-2019

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Cibles</b>	36 %	38 %	45 %	50 %
<b>Résultats</b>	36 % Cible atteinte	38 % Cible atteinte	37 % Cible non atteinte	–

#### Explication du résultat obtenu en 2021-2022

La valeur des contrats en biens et services réalisés par regroupements d'achats est passée de 4 963 millions de dollars en 2020-2021 à 5 340 millions de dollars en 2021-2022, soit une augmentation de plus de 7,5 %.

Depuis sa mise en fonction, le 1<sup>er</sup> septembre 2020, le Centre d'acquisitions gouvernementales a su démontrer le bien-fondé de sa création, qui est de fournir aux organismes publics les biens et les services dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions et de réaliser des économies d'échelle en favorisant l'optimisation des acquisitions gouvernementales. Le Centre d'acquisitions gouvernementales est responsable des regroupements d'achats de l'ensemble des organismes publics, du réseau de la santé et des services sociaux et de celui de l'éducation et de l'enseignement supérieur.

Bien que le Centre d'acquisitions gouvernementales ait été en mesure de générer les économies attendues, le pourcentage des contrats en biens et services réalisés par regroupements d'achats a été de 37 % du total des contrats en biens et services en 2021-2022, soit une diminution de 1 % comparativement à 2020-2021. La cible de 45 % n'a donc pas été atteinte.

Certains types d'acquisitions ne peuvent s'effectuer par regroupements d'achats et, pour certains exercices financiers, ces contrats cycliques représentent une part importante de la valeur des contrats octroyés. Par exemple, les besoins d'hébergement et de soins de longue durée à des personnes en perte d'autonomie ou en difficulté d'adaptation font augmenter de manière importante le volume de contrats de service hors regroupement lorsque ces contrats doivent être renouvelés. En 2021-2022, la valeur de ces contrats représente 9 % des acquisitions hors regroupements. L'ajout de préposées et préposés aux bénéficiaires et de gestionnaires en centres d'hébergement de soins de longue durée ainsi que de ressources en santé publique durant la pandémie a également eu une incidence sur l'indicateur en raison de la nature de ces contrats.

Un autre facteur ayant contribué à exercer une pression sur l'indicateur est la centralisation des acquisitions de biens et services en technologies de l'information au sein du ministère de la Cybersécurité et du Numérique, créé en janvier 2022. Bien que cette centralisation permette de fournir aux organismes publics des services en infrastructures technologiques et en systèmes de soutien communs pour les appuyer dans l'exercice de leurs fonctions et dans la prestation de leurs services, les acquisitions effectuées pour l'ensemble des organismes sont maintenant faites au nom du ministère de la Cybersécurité et du Numérique uniquement, et non en regroupements d'achats. L'objectif est semblable aux objectifs des regroupements d'achats, mais influence à la baisse l'indicateur 4.2.

Considérant ces facteurs, le Secrétariat entend revoir ce volet, et de nouvelles mesures structurantes en lien avec les orientations gouvernementales seront envisagées pour le prochain cycle de planification stratégique.

## OBJECTIF 5 : ASSURER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE

**Contexte lié à l'objectif :** Avec la création du ministère de la Cybersécurité et du Numérique, le gouvernement compte réaliser des changements en profondeur et durables propulsés par le secteur des ressources informationnelles. 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 ainsi que pour les entreprises dans leurs interactions avec l'État, en tirant profit des pratiques et des outils numériques. La mise en place d'un portefeuille de projets à portée gouvernementale, l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique de même qu'une gestion améliorée des données numériques figurent parmi ces outils ;
- 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 ;
- Optimiser et concentrer l'expertise en matière de gestion des infrastructures technologiques et des services de soutien gouvernementaux communs au sein d'une même organisation, et ce, pour dégager les organismes publics de la gestion des infrastructures technologiques, afin qu'ils puissent concentrer leurs efforts sur une transformation numérique de leurs activités ;
- Remplir la mission de gouvernance de la transformation numérique gouvernementale, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des ressources informationnelles et de favoriser le partage des solutions.

Poursuivant l'objectif de soutenir et d'accélérer la transformation numérique à l'échelle gouvernementale, le ministère de la Cybersécurité et du Numérique assure 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, l'optimisation des ressources informationnelles existantes tout comme l'adoption de technologies porteuses de bénéfices pour les citoyennes et les citoyens et pour le gouvernement.

Malgré le transfert de la responsabilité de cet objectif au ministère de la Cybersécurité et du Numérique depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022 et par souci de comparabilité et de transparence, la reddition de comptes relative à cet objectif se fait par l'entremise du présent rapport, en collaboration avec ce ministère, et couvre 2021-2022.

**Indicateur 5.1 :** Taux moyen d'atteinte des objectifs fixés pour chacune des cibles de la transformation numérique des ministères et des grands organismes

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Cibles</b>	S. O. <sup>56</sup>	83 %	90 %	100 %
<b>Résultats</b>	S. O.	89 % Cible atteinte	90 % Cible atteinte	–

**Explication du résultat obtenu en 2021-2022**

La Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, dévoilée le 3 juin 2019, vise non seulement à offrir des services publics plus intuitifs et faciles d'utilisation pour la population, mais également à améliorer l'efficacité de l'État.

Le taux moyen d'atteinte des objectifs fixés pour chacune des cibles de cette stratégie au sein des ministères et des grands organismes est de 90 % pour 2021-2022. La cible annuelle est donc atteinte.

Le résultat obtenu démontre que les ministères et les grands organismes, soit 27 organismes publics, ont bien amorcé leur transformation numérique et qu'ils sont en action vers l'atteinte des cibles de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, sous la gouvernance du ministère de la Cybersécurité et du Numérique.

**Indicateur 5.2 :** Ratio des coûts en TI bonifiant l'offre de service (ajout de nouveaux actifs)

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Cibles</b>	30 %	32 %	34 %	36 %
<b>Résultats</b>	30 % Cible atteinte	40 % Cible atteinte	31 % Cible non atteinte	–

**Explication du résultat obtenu en 2021-2022**

Le présent indicateur mesure la proportion des coûts consacrés par le gouvernement du Québec pour se doter de nouveaux actifs en technologies de l'information qui bonifient la prestation de services des organismes publics. Les organismes qui contribuent à l'indicateur sont ceux visés par la Loi sur les infrastructures publiques, donc ceux présents au PQI, volet des ressources informationnelles. Ces efforts visent à augmenter la capacité des organismes publics à bonifier leurs prestations de services.

Ainsi, pour 2021-2022, le ratio des coûts en TI bonifiant l'offre de service par des ajouts de nouveaux actifs se situe à 31 %. La cible annuelle n'est donc pas atteinte.

<sup>56</sup> Aucune cible n'a été déterminée pour 2019-2020 étant donné que l'indicateur a été implanté en octobre 2020.

L'écart pour la stratégie d'ajout de nouveaux actifs entre le Plan des investissements et des dépenses en ressources informationnelles 2020-2030 et 2021-2031 s'explique par la diminution du recours aux ajouts, notamment au sein du réseau de l'éducation et de celui de la santé et des services sociaux. En effet, le contexte de la pandémie a nécessité le déploiement rapide et soutenu de différents moyens afin de s'adapter aux enjeux de continuité des services, par l'achat de matériel informatique, par exemple, ce qui a influencé à la hausse les stratégies de maintien et de remplacement d'actifs.

Par ailleurs, l'article 12.8 de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement prévoit que chaque organisme public doit établir un plan de transformation numérique et le transmettre au chef gouvernemental de la transformation numérique. Ces plans, qui permettront d'augmenter les ajouts de nouveaux services numériques, sont attendus d'ici le 15 juin 2023, et contribueront incidemment à l'atteinte de cet objectif.

## OBJECTIF 6 : ASSURER UNE APPLICATION OPTIMALE DU CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS<sup>57</sup>

**Contexte lié à l'objectif :** 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 est déployé 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 accorde beaucoup d'importance à l'évaluation de programme, dans les ministères et les organismes, en s'assurant 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 ministères et les organismes dans une démarche d'amélioration en continu 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 fournit l'encadrement nécessaire afin de rehausser les pratiques des ministères et des organismes en matière de planification stratégique, d'évaluation de programme et d'audit interne. Il s'assure également de la conformité des organisations en ces matières.

### Indicateur 6.1 : Indice de performance des ministères<sup>58</sup>

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Cibles</b>	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
<b>Résultats</b>	L'indice a été établi et une première mesure de la performance a été prise. 71 % Cible atteinte	82 %, soit +11 % par rapport aux résultats mesurés en 2019-2020 Cible atteinte	82 %, soit +11 % par rapport aux résultats mesurés en 2019-2020 Cible atteinte	–

### Explication du résultat obtenu en 2021-2022

L'indice de performance des ministères est mesuré 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.

<sup>57</sup> Ayant choisi de réviser son plan stratégique afin de tenir compte des répercussions de la pandémie de COVID-19, le Secrétariat en a profité pour préciser le libellé des cibles de l'indicateur 6.1 pour 2021-2022 et 2022-2023. Ce changement est sans incidence sur la mesure.

<sup>58</sup> Les résultats obtenus pour une année financière sont basés sur les travaux réalisés au cours de l'année précédente. Cette situation s'explique par la nécessité d'effectuer des analyses sur la base des documents officiels approuvés par les autorités des organisations concernées.

La cible de l'indice de performance de l'administration publique a été atteinte pour 2021-2022. Le résultat est de 82 %, soit une hausse de 11 % par rapport à la mesure initiale obtenue en 2019-2020, qui était de 71 %. Ce résultat est stable depuis la dernière lecture de l'indice.

Plus précisément, 18 ministères sur 20 ont obtenu une note de 70 % et plus et 12 ministères ont amélioré leur résultat comparativement à la dernière lecture de l'indice.

**Indicateur 6.2 :** Taux de conformité des ministères et organismes assujettis à la directive en évaluation de programme<sup>59</sup>

**Mesure de départ :** 57 % en 2018-2019

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Cibles</b>	60 %	65 %	90 %	100 %
<b>Résultats</b>	68 % Cible atteinte	69 % Cible atteinte	92 % Cible atteinte	-

#### Explication du résultat obtenu en 2021-2022

Pour 2021-2022, le résultat du taux de conformité des ministères et des organismes assujettis à la directive en évaluation de programme est de 92 %, soit 100 % des ministères et 88 % des organismes. La cible 2021-2022 est donc atteinte. Ce résultat prend en compte certaines données additionnelles par rapport aux exercices précédents.

Ainsi, les instructions destinées aux ministères et organismes concernant le plan pluriannuel d'évaluation prévoient des dispositions administratives particulières pour certains organismes qui ne disposent pas des ressources pour faire de l'évaluation de programme, notamment en raison de leur taille et de leur mission. Une lettre officielle confirmant qu'ils ne prévoient pas réaliser de travaux en cette matière pour l'année en cours doit alors être transmise au Secrétariat. Les résultats 2019-2020 et 2020-2021 ne prenaient pas en compte cette disposition. S'ils avaient été considérés, les résultats auraient été respectivement de 78 % et de 86 %.

La prise en compte de ces données permet de présenter un portrait plus précis quant au taux de conformité à la directive des ministères et des organismes.

<sup>59</sup> L'indicateur mesure le pourcentage des ministères et des organismes qui se sont conformés à l'obligation de transmettre au Secrétariat un plan pluriannuel d'évaluation de programme, en vertu de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes.

**Indicateur 6.3 :** Pourcentage des ministères ayant réalisé des travaux d'audit de performance<sup>60</sup>

**Mesure de départ :** 40 % en 2018-2019

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cibles	50 %	60 %	70 %	80 %
Résultats	70 % Cible atteinte	65 % Cible atteinte	71 % Cible atteinte	-

#### **Explication du résultat obtenu en 2021-2022**

En 2021-2022, la cible a été atteinte. Ainsi, 71 % des ministères ont réalisé des travaux d'audit de performance comparativement à 65 % en 2019-2020.

Rappelons que la directive sur l'audit interne, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2021, stipule que le plan pluriannuel d'audit interne doit inclure des travaux d'audit de performance.

---

<sup>60</sup> Les résultats obtenus pour une année financière sont basés sur les travaux d'audit de performance réalisés au cours de l'année précédente. Cette situation s'explique par les délais requis afin de consolider les résultats recueillis.

## OBJECTIF 7 : ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DE LA VISION GOUVERNEMENTALE EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### Contexte lié à l'objectif :

#### Pour la fonction publique

Dans un contexte de transformation du marché du travail, et ce, notamment par l'arrivée du travail en mode hybride, il est essentiel de revoir les façons de faire afin d'attirer les meilleurs talents en plus d'assurer le maintien et le développement de l'expertise gouvernementale. Ainsi, le Secrétariat assure 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 valoriser les emplois de la fonction publique. Il coordonne la mise en œuvre des orientations gouvernementales en gestion des talents, notamment par la poursuite du déploiement de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023.

Plus précisément, les priorités sont de promouvoir les carrières et le développement continu de l'expertise, de soutenir les gestionnaires et l'ensemble du personnel dans l'évolution des modes de travail et de gestion, d'accroître la diversité au sein des équipes, de préparer et de soutenir la relève, de développer les compétences de gestion, d'utiliser tout le potentiel des technologies de l'information et de poursuivre la mise en œuvre du nouveau processus de dotation gouvernementale.

Considérant qu'il est essentiel d'assurer une adéquation optimale entre les besoins des ministères et des organismes de la fonction publique et les axes d'intervention de la prochaine Stratégie de gestion des ressources humaines, c'est avec une vision collaborative, de cocréation et d'innovation que le Secrétariat mènera les travaux visant son renouvellement.



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 déploiement du modèle d'organisation du travail en mode hybride, 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 travail et de gestion ainsi que l'intégration et la mobilisation du personnel doivent être adaptés à cette nouvelle réalité numérique.

L'objectif ultime de la mise en place de l'initiative gouvernementale de transformation du milieu de travail est de valoriser l'expérience employé et de se démarquer à titre d'employeur exemplaire, en cohérence avec une saine gestion des finances publiques et dans un souci d'améliorer la prestation de services aux citoyennes et citoyens. 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.

Le Secrétariat a élaboré en 2021-2022 une toute nouvelle vision globale en santé des personnes, afin d'orienter les actions de l'ensemble des ministères et des organismes à l'égard de la santé et de la sécurité au travail, et ce, tant sur le plan physique et psychologique que sur le plan social.

Comme la santé des personnes est une priorité au sein des différentes organisations et que le gouvernement du Québec a à cœur le bien-être de son personnel, la nouvelle vision encourage, entre autres, l'adoption de saines habitudes de vie ainsi que la prévention des risques dans les milieux de travail. Elle vise également

le soutien dans le rétablissement des personnes qui vivent une situation d'invalidité ainsi qu'un retour au travail positif et sécuritaire pour toutes et tous.

### Au sein du Secrétariat

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. L'organisation redouble d'efforts et adapte ses stratégies pour attirer les talents, fidéliser ses employées et ses employés ainsi que renforcer son expertise afin de demeurer une organisation attrayante et un accompagnateur crédible auprès des ministères et des organismes.

**Indicateur 7.1 :** Pourcentage du personnel des ministères et organismes<sup>61</sup> qui a recours au télétravail selon les modalités prévues à la politique-cadre de la fonction publique

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Cibles</b>	S. O. <sup>62</sup>	S. O.	50 %	60 %
<b>Résultats</b>	S. O.	S. O.	ND	–

### Explication du résultat obtenu en 2021-2022

L'absence de résultat pour 2021-2022 s'explique par le fait que l'entrée en vigueur de la Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique a été reportée au 4 avril 2022, et ce, en raison de l'état d'urgence sanitaire.

**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

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Cibles</b>	S. O. <sup>63</sup>	15 000	75 000	80 000
<b>Résultats</b>	S. O.	107 323 <sup>64</sup> Cible atteinte	75 596 Cible atteinte	–

### Explication du résultat obtenu en 2021-2022

En 2021-2022, le Secrétariat a bonifié et diversifié l'offre en développement des compétences transversales en lien avec l'innovation, la transformation numérique et les parcours de formation. Le résultat de 75 596 formations suivies en 2021-2022 confirme l'atteinte de la cible rehaussée.

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

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

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

64 Le résultat de 107 323 formations suivies en 2020-2021 a largement dépassé la cible fixée initialement et a amené le Secrétariat à revoir, à la hausse, les cibles 2021-2022 et 2022-2023.

Les formations offertes en collaboration avec l'Académie de la transformation numérique représentent un total de 59 207 formations suivies, dont 54 751 pour les capsules d'autoformation sur la cybersécurité, qui sont fortement recommandées. De plus, différents parcours de formation, capsules et webinaires gouvernementaux sont offerts par le Secrétariat, en collaboration avec des partenaires internes et externes, relativement à la gestion des ressources humaines, à la dotation, au travail et à la gestion en mode hybride. Ils représentent un total de 16 389 formations suivies.

Pour 2022-2023, la bonification de la programmation de l'Académie de la transformation numérique avec des parcours précis portant notamment sur les télépratiques, les fondements de la transformation numérique, l'intelligence artificielle et l'expérience utilisateur viendra renforcer le développement des compétences en lien avec l'innovation et la transformation numérique. La mise en œuvre de nouveaux parcours ciblés ainsi que l'utilisation du catalogue LinkedIn Learning consolideront également le développement des compétences transversales du personnel de la fonction publique.

## OBJECTIF 8 : SOUTENIR LES ORGANISMES PUBLICS EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES ET DE PERFORMANCE

**Contexte lié à l'objectif :** Le Secrétariat contribue au déploiement d'une administration publique performante en apportant son appui aux ministères et aux organismes dans l'application des orientations et des règles gouvernementales en matière de gestion des ressources de l'État et de performance. L'élaboration et la diffusion de guides, la 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.

Plus précisément, le Secrétariat fournit le soutien nécessaire pour assurer la connaissance et l'appropriation, par les organismes publics, des orientations, des règles gouvernementales et de saines pratiques en matière de gestion des ressources financières, humaines et informationnelles, de performance, ainsi que de gestion contractuelle et de gestion axée sur les résultats.

**Indicateur 8.1 :** Taux moyen de satisfaction des organismes publics

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Cibles</b>	Taux moyen de satisfaction établi	90 %	≥ 92 %	≥ 92 %
<b>Résultats</b>	Le taux moyen de satisfaction a été établi, et il se situe à 89 % <sup>65</sup>  Cible atteinte	92 % <sup>66</sup>  Cible atteinte	92 %  Cible atteinte	–

### Explication du résultat obtenu en 2021-2022

Le Secrétariat s'est engagé à mesurer, sur une base annuelle, le taux moyen de satisfaction des organismes publics à l'égard des services qu'il leur offre afin de les appuyer dans l'application des orientations et des règles dont il assure l'encadrement.

À la suite de la réalisation de la troisième édition du sondage de satisfaction portant sur l'appréciation des représentantes et des représentants des organismes publics relativement à la qualité des services offerts en 2021-2022, le taux moyen de satisfaction s'est établi pour une deuxième année consécutive à 92 %. La cible 2021-2022 est donc atteinte.

L'appréciation élevée de la qualité des services offerts par le Secrétariat reflète les efforts importants déployés par tous les sous-secrétariats en vue d'adapter et de bonifier leur offre de service aux ministères et aux organismes et d'assurer le respect des orientations et des cadres normatifs dont ils sont responsables.

<sup>65</sup> Le résultat de 89 % en 2019-2020 a dépassé la cible fixée initialement et a amené le Secrétariat à revoir, à la hausse, la cible 2020-2021.

<sup>66</sup> Le résultat de 92 % en 2020-2021 a dépassé la cible fixée initialement et a amené le Secrétariat à revoir, à la hausse, les cibles 2021-2022 et 2022-2023.

## 2.2 Déclaration de services

**Date d'entrée en vigueur de la Déclaration de services mise à jour : janvier 2022**

Le Secrétariat n'est pas assujéti aux articles 6 et 7 du chapitre II de la Loi sur l'administration publique. Il n'est donc pas obligé de produire ou de mettre à jour une déclaration de services.

À l'hiver 2022, il a tout de même mis à jour sa Déclaration de services conformément aux orientations gouvernementales et aux obligations légales. Ses nouveaux engagements visent à répondre aux attentes des ministères et des organismes et portent sur la qualité ainsi que sur les normes des services offerts.

Les résultats sont tirés des éditions 2020-2021 et 2021-2022 du sondage de satisfaction des organismes publics à l'égard des services offerts par le Secrétariat.

### Résultats relatifs aux engagements portant sur la qualité des services

Engagements portant sur la qualité des services	Résultats 2020-2021	Résultats 2021-2022
L'accessibilité des services, qui englobe l'accès au personnel pour le soutien-conseil, la facilité de repérage des documents de référence, ainsi que la fréquence et la disponibilité des formations offertes par le Secrétariat	86 %	91 %
La courtoisie du personnel, qui correspond à la courtoisie du personnel pour le soutien-conseil prodigué par le Secrétariat	99 %	99 %
La clarté des contenus, qui englobe la clarté du langage et des communications du soutien-conseil, la clarté des documents de référence et la clarté du contenu des formations offertes par le Secrétariat	94 %	93 %
La pertinence des services, qui englobe la pertinence du soutien-conseil prodigué, la pertinence des documents de référence dans l'application des démarches et la pertinence des thèmes des formations offertes par le Secrétariat	90 %	89 %
La diligence, qui correspond au délai de réponse en matière de soutien-conseil prodigué par le Secrétariat	92 %	92 %

### Résultats relatifs aux engagements portant sur les normes de service

#### Service de soutien-conseil

Le service de soutien-conseil est offert par téléphone, par vidéoconférence, par courriel ou en personne et peut prendre différentes formes, notamment une rencontre d'accompagnement, une rétroaction à l'égard d'un document produit ou encore une réponse à une demande formulée. Une attention particulière est accordée aux aspects propres au service de soutien-conseil, soit l'accès au personnel, la courtoisie du personnel, la clarté du langage des communications, la pertinence des services-conseils prodigués et le délai de réponse.

## Sommaire des résultats des engagements relatifs au service de soutien-conseil

Engagement	Cible prévue par la Déclaration de services	Résultats 2020-2021	Résultats 2021-2022
Offrir un soutien-conseil accessible aux ministères et aux organismes	Un taux de satisfaction <sup>67</sup> ≥ à 90 % à l'égard de l'accès au personnel du soutien-conseil offert aux ministères et aux organismes	92 %	94 %
Offrir un soutien-conseil courtois aux ministères et aux organismes	Un taux de satisfaction <sup>67</sup> ≥ à 90 % à l'égard de la courtoisie du personnel du soutien-conseil offert aux ministères et aux organismes	99 %	99 %
Offrir un soutien-conseil dont le langage est clair, aux ministères et aux organismes	Un taux de satisfaction <sup>67</sup> ≥ à 90 % à l'égard de la clarté du langage du soutien-conseil offert aux ministères et aux organismes	95 %	93 %
Offrir un soutien-conseil pertinent aux ministères et aux organismes	Un taux de satisfaction <sup>67</sup> ≥ à 88 % à l'égard de la pertinence du soutien-conseil offert aux ministères et aux organismes	88 %	90 %
Offrir un soutien-conseil dans un délai de réponse satisfaisant aux ministères et aux organismes	Un taux de satisfaction <sup>67</sup> ≥ à 90 % à l'égard du délai de réponse du soutien-conseil offert aux ministères et aux organismes	92 %	92 %

## Service de documents de référence

Le Secrétariat offre le service de documents de référence afin de soutenir les ministères et les organismes dans l'application du cadre normatif de la gestion des ressources de l'État, par l'entremise de son site Web ([www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)) ou d'extranets. Une attention particulière est accordée aux aspects propres au service de documents de référence, soit la facilité de repérage, la clarté des contenus et leur pertinence pour appuyer les démarches.

## Sommaire des résultats des engagements relatifs au service de documents de référence

Engagement	Cible prévue par la Déclaration de services	Résultats 2020-2021	Résultats 2021-2022
Offrir des documents de référence dont le repérage est facile, aux ministères et aux organismes	Un taux de satisfaction <sup>67</sup> ≥ à 80 % à l'égard de la facilité du repérage des documents de référence offerts aux ministères et aux organismes	80 %	87 %
Offrir des documents de référence dont le contenu est clair aux ministères et aux organismes	Un taux de satisfaction <sup>67</sup> ≥ à 90 % à l'égard de la clarté des contenus des documents de référence offerts aux ministères et aux organismes	92 %	92 %
Offrir des documents de référence pertinents aux ministères et aux organismes dans l'application des démarches	Un taux de satisfaction <sup>67</sup> ≥ à 90 % à l'égard de la pertinence pour l'application des démarches des documents de référence offerts aux ministères et aux organismes	90 %	92 %

67 Le taux de satisfaction inclut les employées et employés des ministères et des organismes qui ont répondu au sondage de satisfaction des organismes publics à l'égard des services offerts par le Secrétariat et ayant déclaré être plutôt satisfaits ou très satisfaits de chaque aspect propre aux services.

## Service de formation

Le service de formation est offert en personne, en ligne ou autrement. Une attention particulière est accordée aux aspects propres au service de formation, soit la fréquence et la disponibilité des formations, l'organisation, la clarté des contenus et la pertinence des thèmes pour l'organisme public.

### Sommaire des résultats des engagements relatifs au service de formation

Engagement	Cible prévue par la Déclaration de services	Résultats 2020-2021	Résultats 2021-2022
Offrir des formations accessibles aux ministères et aux organismes	Un taux de satisfaction <sup>68</sup> ≥ à 87 % à l'égard de l'accessibilité des formations offertes aux ministères et aux organismes	87 %	93 %
Offrir des formations organisées aux ministères et aux organismes	Un taux de satisfaction <sup>68</sup> ≥ à 90 % à l'égard de l'organisation des formations offertes aux ministères et aux organismes	95 %	97 %
Offrir des formations dont le contenu est clair aux ministères et aux organismes	Un taux de satisfaction <sup>68</sup> ≥ à 90 % à l'égard de la clarté du contenu des formations offertes aux ministères et aux organismes	95 %	95 %
Offrir des formations dont les thèmes sont pertinents aux ministères et aux organismes	Un taux de satisfaction <sup>68</sup> ≥ à 90 % à l'égard de la pertinence des thèmes des formations offertes aux ministères et aux organismes	91 %	85 %

### Explication des résultats obtenus

À l'issue du sondage de satisfaction des organismes publics à l'égard des services offerts par le Secrétariat en 2021-2022, 11 cibles prévues dans la Déclaration de services relatives aux engagements portant sur les normes de service, sur un total de 12, ont été atteintes, ce qui représente un taux d'atteinte des cibles de 92 %.

Le Secrétariat poursuivra sa démarche structurée d'amélioration continue de ses services au cours de la prochaine année. L'objectif de cette démarche est de demeurer à l'affût des besoins des organismes publics en matière d'encadrement et de formation dont les thèmes sont pertinents et de leur offrir un accompagnement flexible et adapté à la nouvelle réalité numérique.

68. Le taux de satisfaction inclut les employés et employées des ministères et des organismes qui ont répondu au sondage de satisfaction des organismes publics à l'égard des services offerts par le Secrétariat et ayant déclaré être plutôt satisfaits ou très satisfaits de chaque aspect propre aux services.

## Suivi des plaintes

Type d'intervention	Résultats 2019-2020	Résultats 2020-2021	Résultats 2021-2022
Plaintes fondées <sup>69</sup>	0	0	1
Plaintes non fondées <sup>70</sup>	43	46	38
Plaintes hors compétences <sup>71</sup>	13	40	35
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>86</b>	<b>74</b>

En 2021-2022, le Secrétariat a reçu 74 demandes d'intervention. De ce nombre, 35 ne relevaient pas de sa compétence, et 38 étaient non fondées. Une seule plainte s'est avérée fondée. À la suite de cette dernière, le Secrétariat a pris les mesures nécessaires pour sensibiliser les personnes touchées et répondre avec diligence à la demande de la personne plaignante.

## Traitement des demandes de renseignements

Demande reçue	Résultats 2019-2020	Résultats 2020-2021	Résultats 2021-2022
Renseignements généraux	3 186	2 088	1 971
Programme d'identification visuelle du gouvernement du Québec	1 108	1 075	840
<b>Total</b>	<b>4 294</b>	<b>3 163</b>	<b>2 811</b>

Les demandes de renseignements généraux ont légèrement diminué (-5,6 %) pour 2021-2022 par rapport à 2020-2021. Il s'agit de la troisième année consécutive où les demandes de renseignements généraux sont à la baisse.

Les demandes reçues quant au Programme d'identification visuelle du gouvernement du Québec ont enregistré une diminution (-21,9 %) pour 2021-2022, comparativement aux résultats de 2020-2021. Cette diminution se traduit par un retour à la normale, à la suite d'une mise à jour du décret et de nouvelles normes visuelles entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2019.

69 Une plainte fondée est une insatisfaction à l'égard de la prestation de services du personnel du Secrétariat ou encore de l'application d'une directive ou d'une politique.

70 Une plainte est considérée comme non fondée quand, après vérification, il n'existe aucun lien entre les activités du Secrétariat, un acte de son personnel ou encore les conséquences d'une politique ou d'une directive, et la situation à l'origine de la plainte.

71 Une plainte est considérée comme hors compétences lorsque sa responsabilité relève d'une autre instance gouvernementale, que son traitement est encadré par une législation ou que son sujet a déjà été porté à l'attention d'un tribunal.

# 3. LES RESSOURCES UTILISÉES

## 3.1 Utilisation des ressources humaines

### Répartition de l'effectif par secteur d'activité

**Effectif au 31 mars 2022 incluant le nombre de personnes occupant un poste régulier ou occasionnel, à l'exclusion des étudiantes, des étudiants et des stagiaires**

Secteur d'activité	2021-2022	2020-2021	Écart
Direction et administration	161	154	7
Sous-secrétariat aux politiques budgétaires et aux programmes	65	68	(3)
Sous-secrétariat à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique	33	28	5
Bureau de la négociation gouvernementale	68	87	(19)
Sous-secrétariat aux ressources humaines gouvernementales	198	141	57
Sous-secrétariat aux marchés publics	66	62	4
Sous-secrétariat aux infrastructures publiques	50	45	5
<b>Total</b>	<b>641</b>	<b>585</b>	<b>56</b>

Les écarts observés dans les secteurs du Bureau de la négociation gouvernementale et du Sous-secrétariat aux ressources humaines gouvernementales s'expliquent par l'adaptation de la structure organisationnelle du Secrétariat, ainsi que par un transfert d'effectifs provenant du ministère de la Cybersécurité et du Numérique relativement à certaines activités de dotation.

## Formation et perfectionnement du personnel

### Répartition des dépenses totales destinées à la formation et au perfectionnement du personnel par champ d'activité

Champ d'activité	2021	2020
Favoriser le perfectionnement des compétences	537 869 \$	522 017 \$
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	92 062 \$	95 230 \$
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	99 632 \$	123 909 \$
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	46 445 \$	39 705 \$
Améliorer les capacités de communication orale et écrite	50 262 \$	17 163 \$

### Évolution des dépenses en formation

Répartition des dépenses en formation	2021	2020
Proportion de la masse salariale	1,30 %	1,41 %
Nombre moyen de jours de formation par personne	2,35	2,92
Personnel cadre	197,90	267,97
Personnel professionnel	1 318,26	1 523,07
Fonctionnaires	145,74	218,09
<b>Total des jours de formation pour l'ensemble du personnel</b>	<b>1 661,91</b>	<b>2 009,13</b>
Somme allouée par personne	<b>1 221,03 \$</b>	<b>1 226,14 \$</b>

## Taux de départ volontaire (taux de roulement) du personnel régulier<sup>72</sup>

### Taux de départ volontaire (taux de roulement) du personnel régulier

	2021-2022	2020-2021	2019-2020
Taux de départ volontaire	23,60 %	18,29 %	16,34 %

La transformation de l'organisation du travail et l'adaptation de la structure organisationnelle aux nouveaux enjeux rencontrés par le Secrétariat ont eu une incidence directe sur le taux de départ volontaire. Des entrevues de départ sont réalisées afin de permettre à l'organisation de mieux cerner les enjeux relatifs à ce constat.

72 Le taux de départ volontaire (taux de roulement) est le rapport entre le nombre d'employées et d'employés réguliers (temporaires et permanents) qui ont volontairement quitté l'organisation (démission, retraite ou mutation) durant l'année financière, et le nombre moyen d'employées et d'employés au cours de cette même période. Ce taux n'est pas comparable au taux de départ volontaire ministériel puisqu'il comprend les mouvements de sortie de type mutation.

### Nombre de départs à la retraite inclus dans le calcul du taux de départ volontaire

	2021-2022	2020-2021	2019-2020
Nombre d'employées et d'employés ayant pris leur retraite au sein du personnel régulier	16	22	21

## Régionalisation de 5 000 emplois de l'administration publique

Le Secrétariat a publié, le 24 février 2022, le Plan gouvernemental de régionalisation de l'administration publique québécoise<sup>73</sup>. Ce projet, sur un horizon de 10 ans, constitue une priorité pour renforcer l'occupation et la vitalité économique du territoire québécois.

### Emplois régionalisés au Secrétariat au 31 janvier 2022

Cible des emplois à régionaliser par l'organisation au 30 septembre 2028	Total des emplois régionalisés par l'organisation du 1 <sup>er</sup> octobre 2018 au 31 janvier 2022
14	1

<sup>73</sup> Les termes *administration publique* et *organisations de l'administration publique*, dans le cadre du plan gouvernemental de régionalisation, excluent les réseaux de la santé, de l'éducation et de l'enseignement supérieur, qui ne sont pas visés par le plan.

## 3.2 Utilisation des ressources financières

### Dépenses et évolution par secteur d'activité

#### Programme 1 – Soutien au Conseil du trésor

Secteur d'activité	Budget de dépenses 2021-2022 <sup>74</sup> (k\$) [1]	Dépenses prévues au 31 mars 2022 <sup>75, 76</sup> (k\$) [2]	Écart (k\$) [2] - [1]	Taux d'utilisation du Budget 2021-2022 (%) [2]/[1]	Dépenses réelles 2020-2021 (k\$) Source : Comptes publics 2020-2021
Direction et administration	41 478,4	36 986,0	-4 492,4	89,2	36 053,5
Gouvernance en gestion des ressources humaines	24 369,6	22 587,7	-1 781,9	92,7	21 759,0
Gouvernance en gestion des ressources budgétaires et d'infrastructures	16 374,1	14 521,5	-1 852,6	88,7	13 892,5
Gouvernance en gestion des ressources informationnelles <sup>77</sup>	15 380,1	11 344,0	-4 036,1	73,7	13 111,3
Gouvernance en gestion des marchés publics	5 935,4	5 094,3	-841,1	85,8	4 605,4
<b>Total du programme 1</b>	<b>103 537,6</b>	<b>90 533,5</b>	<b>-13 004,1</b>	<b>87,4</b>	<b>89 421,7</b>

### Principales variations

Budget de dépenses révisé 2021-2022 comparé à la dépense prévue 2021-2022 :

La dépense prévue totale du programme 1 est inférieure au budget de dépenses révisé. Les mesures de contrôle de dépenses et le recours au télétravail expliquent principalement cet écart, plus précisément :

- l'internalisation de plusieurs travaux et la priorisation de ceux ayant été jugés essentiels à la réalisation de la mission du Secrétariat (à noter que d'autres travaux ont été retardés en raison de la pandémie et de la rareté de la main-d'œuvre) ;
- la réduction de certaines dépenses administratives en raison du télétravail ;
- l'effet combiné du taux de roulement du personnel et du délai nécessaire pour pourvoir des emplois.

74. Calcul en fonction du budget révisé.

75. Dont 121 000 \$ en lien avec les dépenses occasionnées par la gestion de la pandémie.

76. Estimation selon les données disponibles en date du 8 juillet 2022.

77. Neuf mois en activité au Secrétariat compte tenu de la création du ministère de la Cybersécurité et du Numérique le 1<sup>er</sup> janvier 2022.

## Programme 2 – Soutien aux fonctions gouvernementales

Secteur d'activité	Budget de dépenses 2021-2022 <sup>78</sup> (k\$) [1]	Dépenses prévues au 31 mars 2022 <sup>79, 80</sup> (k\$) [2]	Écart (k\$) [2] - [1]	Taux d'utilisation du Budget 2021-2022 (%) [2]/[1]	Dépenses réelles 2020-2021 (k\$) Source : Comptes publics 2020-2021
Financement des services gouvernementaux	160 337,5	157 549,2	-2 788,3	98,3	174 834,9
Financement de l'Autorité des marchés publics	17 019,9	17 019,9	0	100	16 750,0
Financement des activités gouvernementales de recherche, d'examen et d'enquête	1 444,1	1 246,5	-197,6	86,3	5 419,4
Financement des conditions de travail	267 327,5	326 262,3	58 934,8	122	467 567,8
Infrastructures technologiques Québec	18 975,6	15 907,5	-3 068,1	83,8	16 852,5
Financement du passif au titre des sites contaminés	0	24 889,8	24 889,8	S. O.	-79 258,4
<b>Total du programme 2</b>	<b>465 104,6</b>	<b>542 875,2</b>	<b>77 770,6</b>	<b>116,7</b>	<b>602 166,2</b>

## Principales variations

Budget de dépenses révisé 2021-2022 comparé à la dépense prévue 2021-2022 :

- Au « Financement des services gouvernementaux », la dépense prévue est légèrement inférieure au budget de dépenses révisé. La variation est principalement attribuable au report de certains travaux ;
- Au « Financement des conditions de travail », la dépense prévue est supérieure au budget de dépenses révisé. Cet écart est attribuable à la dépense associée à la comptabilisation des conditions de travail du personnel de la fonction publique ;
- L'organisme Infrastructures technologiques Québec a été dissout le 1<sup>er</sup> janvier 2022, à la suite de la création du ministère de la Cybersécurité et du Numérique. Il a été en activité neuf mois dans l'exercice financier 2021-2022 ;
- Au « Financement du passif au titre des sites contaminés », la dépense prévue correspond à la variation annuelle de la valeur des obligations environnementales du gouvernement.

78. Calcul en fonction du budget révisé.

79. Dont 225 900 \$ en lien avec les dépenses occasionnées par la gestion de la pandémie.

80. Estimation selon les données disponibles en date du 8 juillet 2022.

### Programme 3 – Commission de la fonction publique

La Commission de la fonction publique administre ses dépenses de façon autonome et rend compte de ses résultats dans son rapport annuel.

### Programme 4 – Régimes de retraite et d'assurances

Secteur d'activité	Budget de dépenses 2021-2022 <sup>81</sup> (k\$) [1]	Dépenses prévues au 31 mars 2022 <sup>82</sup> (k\$) [2]	Écart (k\$) [2] - [1]	Taux d'utilisation du Budget 2021-2022 (%) [2]/[1]	Dépenses réelles 2020-2021 (k\$) Source : Comptes publics 2020-2021
Régime de retraite des fonctionnaires	22 791,6	22 788,9	-2,7	99,9	22 738,6
Régime de retraite de certains enseignants	19 296,8	19 227,1	-69,7	99,6	22 293,6
Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics	217 449,6	217 449,6	0	S. O.	165 479,6
Assurances collectives sur la vie des employés des secteurs public et parapublic	20,6	20,6	0	S. O.	2 324,0
Régime de retraite des agents de la paix en services correctionnels	22 506,9	21 734,0	-772,9	96,6	21 587,2
Régime de retraite des juges	24 872,3	24 872,3	0	S. O.	24 902,1
Régime de retraite des membres de la Sûreté du Québec	59 590,3	59 590,3	0	S. O.	70 118,6
Régime de retraite du personnel d'encadrement	107 034,9	107 034,9	0	S. O.	109 485,6
<b>Total du programme 4</b>	<b>473 563,0</b>	<b>472 717,7</b>	<b>-845,3</b>	<b>99,8</b>	<b>438 929,3</b>

### Principales variations

Budget de dépenses révisé 2021-2022 comparé à la dépense prévue 2021-2022 :

- La dépense prévue correspond à la variation annuelle de la valeur Régimes de retraite et d'assurances du gouvernement.

81. Calcul en fonction du budget révisé.

82. Estimation selon les données disponibles en date du 8 juillet 2022.

## **Programme 5 – Fonds de suppléance**

Le Fonds de suppléance vise notamment à couvrir les dépenses imprévues pouvant survenir dans l'un ou l'autre des programmes gouvernementaux au cours de l'exercice financier ainsi que certaines mesures qui sont annoncées au budget annuel de dépenses. Aucune comptabilisation n'est effectuée au programme 5 du portefeuille « Conseil du trésor et Administration gouvernementale », puisque ces dépenses figurent dans les programmes des ministères et des organismes soumis aux décisions du Conseil du trésor. Ces décisions sont de nature confidentielle en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

### 3.3 Utilisation des ressources informationnelles

Le Secrétariat dispose d'un plan directeur en ressources informationnelles 2020-2023, qui fait notamment état de la vision de la contribution des ressources informationnelles en appui aux orientations et aux objectifs de son Plan stratégique 2019-2023. Ce plan directeur assure l'alignement des ressources informationnelles sur les priorités stratégiques de l'organisation et considère les orientations gouvernementales en cette matière. Ainsi, l'orientation « Le numérique pour une administration publique innovante, efficiente et transparente », formulée dans le cadre de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, représente un fondement de la vision des ressources informationnelles du Secrétariat.

#### Apport des ressources informationnelles en soutien à la mission et à l'efficacité organisationnelle

Au cours de 2021-2022, la contribution des ressources informationnelles s'est élevée à plus de 11 millions de dollars par la réalisation de projets et d'activités.

Le Secrétariat, conformément aux exigences gouvernementales, a déployé des efforts considérables en matière de sécurité de l'information. Plusieurs travaux d'évolution et d'entretien des systèmes existants ont également été réalisés afin d'assurer la continuité des services de l'organisation en plus des investissements effectués dans le cadre de divers projets en soutien à la mission. Finalement, des efforts ont été consacrés à la création du ministère de la Cybersécurité et du Numérique et à l'intégration des ressources informationnelles en soutien aux activités de dotation gouvernementale.

#### Dépenses et investissements réels en ressources informationnelles en 2021-2022

Type d'intervention	Investissements (k\$)	Dépenses (k\$)	Total (k\$)
Projets <sup>83</sup>	799,1	293,4	1 092,5
Activité <sup>84</sup>	1 511,8	8 885,2	10 397,0
<b>Total 2021-2022</b>	<b>2 310,9</b>	<b>9 178,6</b>	<b>11 489,5</b>

83 Interventions en ressources informationnelles constituant des projets en ressources informationnelles au sens de l'article 16.3 de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement.

84 Toutes les autres interventions en ressources informationnelles, récurrentes et non récurrentes, qui ne constituent pas des projets en ressources informationnelles au sens de l'article 16.3 de la Loi.

## Bilan des réalisations en matière de ressources informationnelles

Le Secrétariat investit dans des projets, leviers de performance organisationnelle, qui se traduisent par des gains d'efficacité et favorisent une plus grande transparence. Ainsi, en 2021-2022, des travaux d'analyse préliminaire, de planification détaillée et de réalisation ont notamment été menés pour les projets suivants :

- Système intégré d'information de gestion des investissements et des projets en infrastructures publiques et Solution intégrée d'aide à la décision :

Ces deux projets liés visent la livraison d'un système et d'une solution d'informatique décisionnelle permettant d'intégrer, de consolider, de bonifier et d'exploiter l'ensemble des informations relatives aux infrastructures publiques et à leur financement. Ils contribueront à assurer que les sommes allouées aux investissements en infrastructures publiques permettront de les maintenir en bon état. Les travaux de planification détaillée se poursuivent pour l'acquisition de la solution et les travaux de réalisation du système seront amorcés, sous réserve de l'approbation du Conseil du trésor.

- Suivi des correspondances ministérielles :

Ce projet fait partie du plan de délestage des applications désuètes du Secrétariat. Il vise ainsi à intégrer une solution existante au ministère des Finances du Québec et à l'adapter aux besoins du Secrétariat, favorisant ainsi la réutilisation d'actifs existants comme prévu par les orientations gouvernementales en ressources informationnelles.

- Entrepôt de données – volet Direction générale de l'administration :

La production de l'information de gestion repose actuellement sur plusieurs bases de données et systèmes utilisés par le Secrétariat, qui ne sont pas intégrés. Avec l'objectif d'optimiser la production de l'information de gestion et de contrer la désuétude technologique observée, le projet vise à fournir un comptoir de données hébergé dans un environnement central. Ce comptoir favorisera l'exploitation et la diffusion de données que le Secrétariat doit rendre publiques. Cette initiative s'inscrit dans la mise en œuvre d'un environnement informationnel visant à exploiter l'ensemble des données, contribuant ainsi à répondre aux exigences de la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics.

- Programme de consolidation des centres de traitement informatique :

Neuf systèmes ont été déployés lors d'un projet pilote réalisé au printemps 2020-2021. Les efforts se poursuivent, en adéquation avec les travaux du ministère de la Cybersécurité et du Numérique, afin de mettre en place l'ensemble des prérequis pour le transfert des infrastructures du Secrétariat vers l'infonuagique.

- Remplacement du cœur de réseau :

Le cœur de réseau constitue le fondement de l'infrastructure de télécommunications du Secrétariat. Il permet d'assurer la disponibilité des communications numériques, ce qui est essentiel dans un contexte de télétravail et de migration vers l'infonuagique. Ces équipements sont en fin de vie actuellement et le projet en cours vise leur remplacement. Il constitue également un intrant important à la poursuite des travaux du Programme de consolidation des centres de traitements informatiques.

En matière de sécurité de l'information, le Secrétariat a implanté une cellule opérationnelle de cyberdéfense visant à coordonner l'ensemble des activités en cette matière pour les organismes du portefeuille « Conseil du trésor et Administration gouvernementale »<sup>85</sup>. Également, la planification d'un nouveau processus d'encadrement et de gestion des menaces, des vulnérabilités et des incidents a été réalisée en 2021-2022.

---

<sup>85</sup> Le portefeuille « Conseil du trésor et Administration gouvernementale » regroupe, au 31 mars 2022, les activités du Secrétariat du Conseil du trésor, de la Commission de la fonction publique, de la Société québécoise des infrastructures, du Centre d'acquisitions gouvernementales et de l'Autorité des marchés publics.



## 4. ANNEXES – AUTRES EXIGENCES

### 4.1 Gestion et contrôle des effectifs

Répartition des effectifs en heures rémunérées pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2021 au 31 mars 2022

Catégorie	Heures travaillées [1]	Heures supplémentaires [2]	Total des heures rémunérées [3] = [1] + [2]	Total en ETC transposés [4] = [3]/1 826,3
1. Personnel d'encadrement	160 385	0	160 385	87,81
2. Personnel professionnel	936 352	16 908	953 260	521,96
3. Personnel de bureau, techniciennes et techniciens, assimilées et assimilés	185 775	2 362	188 138	103,01
<b>Total 2021-2022</b>	<b>1 282 512</b>	<b>19 271</b>	<b>1 301 783</b>	<b>712,8</b>
<b>Total 2020-2021</b>	<b>1 267 586</b>	<b>15 860</b>	<b>1 283 446</b>	<b>702,8</b>

### Contrats de service

Un contractant autre qu'une personne physique inclut les personnes morales de droit privé et les sociétés en nom collectif, en commandite ou en participation.

Contrats de service comportant une dépense de 25 000 \$ et plus, conclus du 1<sup>er</sup> avril 2021 au 31 mars 2022

	Nombre	Valeur
Contrats de service avec une personne physique (en affaires ou non)	0	0
Contrats de service avec un contractant autre qu'une personne physique	53	21 083 665,29 \$
<b>Total des contrats de service en 2021-2022</b>	<b>53</b>	<b>21 083 665,29 \$</b>
<b>Total des contrats de service en 2020-2021</b>	<b>50</b>	<b>8 573 313,55 \$</b>

L'augmentation de la valeur des contrats de service octroyés en 2021-2022 par rapport à 2020-2021 s'explique essentiellement par la reprise et la poursuite des projets qui avaient été ralentis par la pandémie. Le Secrétariat a donc eu recours à plus d'appels d'offres publics que l'année précédente pour combler des besoins en services professionnels et techniques dans le domaine des technologies de l'information.

## 4.2 Développement durable

### Sommaire des résultats du Plan d'action de développement durable pour 2021-2022

À la suite de l'adoption du décret 512-2021 annonçant le report de l'exercice de révision générale de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 jusqu'au 31 mars 2022, le Secrétariat a mis en œuvre un plan d'action de développement durable transitoire pour 2021-2022.

Pour ce plan d'action, le Secrétariat s'est assuré de satisfaire aux critères de qualité propres à une planification performante, en intégrant les éléments suivants :

- élaboration d'un plan concis et structurant ;
- priorisation des indicateurs d'impact et d'actions concrètes ;
- choix d'engagements qui couvrent des thèmes jugés prioritaires par la directive publiée à cet effet par le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques pour la période de prolongation de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020, dont :
  - l'approvisionnement responsable ;
  - le bâtiment durable ;
  - la mobilité durable des employées et des employés de l'État et le télétravail ;
  - l'évaluation de la durabilité des interventions gouvernementales (prise en compte des principes de développement durable) ;
  - le soutien financier durable.

Le Plan d'action de développement durable pour 2021-2022 traduit à la fois l'effort du Secrétariat pour réduire son empreinte écologique en tant qu'organisation et sa mission de gouvernance de la gestion des ressources de l'État.

**Objectif gouvernemental 1.1 : Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique**

Actions	Indicateurs	Cibles 2021-2022	Résultats 2021-2022	Atteinte de la cible
1.1 Accroître l'achat d'articles de mobilier usagés	Augmentation du nombre d'articles de mobilier usagés acquis	Augmentation de 12 % par rapport à 2019-2020 (valeur de départ 2019-2020 : 31 articles)	Augmentation de 158 % par rapport à 2019-2020 (80 articles)	Atteinte
2.1 Intégrer des critères d'écoresponsabilité dans les projets de rénovation et d'aménagement du Secrétariat	Pourcentage de projets de rénovation et d'aménagement répondant à un ou à plusieurs critères d'écoresponsabilité	100 %	100 %	Atteinte
3.1 Assurer la transformation de l'organisation du travail et du milieu	Pourcentage des ministères et des organismes qui ont commencé la concrétisation d'initiatives de milieu de travail axées sur les activités	50 %	40 % <sup>86</sup>	Non atteinte

**Objectif gouvernemental 1.2 : Renforcer la prise en compte des principes de développement durable par les ministères et organismes publics**

Actions	Indicateurs	Cibles 2021-2022	Résultats 2021-2022	Atteinte de la cible
4.1 Favoriser la prise en compte des principes de développement durable par les ministères et les organismes lors de l'élaboration de leurs plans stratégiques	Bonification des orientations gouvernementales en matière de planification stratégique pour une prise en compte des enjeux relatifs au développement durable	Orientations bonifiées	Orientations bonifiées	Atteinte

<sup>86</sup> Malgré l'augmentation du nombre de ministères et d'organismes ayant entamé des travaux visant la concrétisation d'un projet de transformation de milieu de travail axé sur les activités, passant de 34 % en 2020-2021 à 40 % en 2021-2022, la cible de 50 % n'a pas été atteinte en raison du fait que plusieurs d'entre eux sont à l'étape de l'identification des besoins ou en attente d'un processus d'appel d'offres.

**Objectif gouvernemental 2.3 : Favoriser l'investissement et le soutien financier pour appuyer la transition vers une économie verte et responsable**

Actions	Indicateurs	Cibles 2021-2022	Résultats 2021-2022	Atteinte de la cible
<p>5.1 Inviter les ministères et les organismes, par l'entremise du <i>Guide de rédaction des normes de programmes d'aide financière</i>, à prendre en compte les critères d'écoresponsabilité et d'écoconditionnalité dans la conception de leurs programmes et à consulter le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques pour du soutien à cet égard</p>	<p>Bonification du <i>Guide de rédaction des normes de programmes d'aide financière</i></p>	<p><i>Guide de rédaction des normes de programmes d'aide financière</i> bonifié</p>	<p><i>Guide de rédaction des normes de programmes d'aide financière</i> bonifié</p>	<p>Atteinte</p>

## 4.3 Occupation et vitalité des territoires

Le Secrétariat n'est pas porteur de mesures relatives à la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022. Conséquemment, aucune reddition de comptes n'est faite à cet effet.

## 4.4 Divulgence d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics

En 2021-2022, aucune divulgation ni communication en vertu de l'article 25 de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics n'a été reçue par la personne responsable du suivi pour le Secrétariat.

## 4.5 Accès à l'égalité en emploi

### Données globales

Effectif régulier au 31 mars 2022

Nombre de personnes occupant un poste régulier <sup>87</sup>	
609	

Nombre total des personnes embauchées, selon le statut d'emploi, au cours de la période 2021-2022

Régulier	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire
48	47	25	18

Membres des minorités visibles et ethniques (MVE), anglophones, Autochtones et personnes handicapées

Embauche des membres de groupes cibles en 2021-2022

Statut d'emploi	Nombre total de personnes embauchées 2021-2022	Nombre de membres des minorités visibles et ethniques embauchés	Nombre d'anglophones embauchés	Nombre d'Autochtones embauchés	Nombre de personnes handicapées embauchées	Nombre de personnes embauchées membres d'au moins un groupe cible	Taux d'embauche des membres d'au moins un groupe cible par statut d'emploi
Régulier	48	7	0	1	2	10	20,80 %
Occasionnel	47	3	0	0	4	7	14,90 %
Étudiant	25	4	0	0	0	4	16,00 %
Stagiaire	18	4	0	0	0	4	22,20 %

Évolution du taux d'embauche global des membres des groupes cibles par statut d'emploi<sup>88</sup>

Statut d'emploi	2021-2022	2020-2021	2019-2020
Régulier	20,80 %	27,02 %	25,00 %
Occasionnel	14,90 %	13,88 %	12,50 %
Étudiant	16,00 %	20,00 %	18,52 %
Stagiaire	22,20 %	28,57 %	7,70 %

<sup>87</sup> Le nombre de personnes occupant un poste régulier n'inclut pas les personnes qui occupent un poste occasionnel, étudiant ou stagiaire.

<sup>88</sup> Rappel de l'objectif d'embauche

Atteindre un taux d'embauche annuel de 25 % d'employées et employés réguliers, occasionnels, étudiants et stagiaires étant des membres des minorités visibles et ethniques, des anglophones, des Autochtones ou des personnes handicapées afin de hausser la présence de ces groupes dans la fonction publique.

**Évolution de la présence des membres des groupes cibles (à l'exclusion des membres des minorités visibles et ethniques) au sein de l'effectif régulier – résultats comparatifs au 31 mars de chaque année<sup>89</sup>**

Groupe cible	Nombre au 31 mars 2022	Taux de présence dans l'effectif régulier au 31 mars 2022	Nombre au 31 mars 2021	Taux de présence dans l'effectif régulier au 31 mars 2021	Nombre au 31 mars 2020	Taux de présence dans l'effectif régulier au 31 mars 2020
Anglophones	2	0,33 %	3	0,43 %	4	0,60 %
Autochtones	5	0,82 %	5	0,73 %	5	0,75 %
Personnes handicapées	10	1,64 %	7	1,01 %	8	1,20 %

**Évolution de la présence des membres des minorités visibles et ethniques (MVE) au sein de l'effectif régulier et occasionnel – résultats comparatifs au 31 mars de chaque année<sup>90</sup>**

Groupe cible par regroupement de régions	Nombre au 31 mars 2022	Taux de présence dans l'effectif régulier et occasionnel au 31 mars 2022	Nombre au 31 mars 2021	Taux de présence dans l'effectif régulier et occasionnel au 31 mars 2021	Nombre au 31 mars 2020	Taux de présence dans l'effectif régulier et occasionnel au 31 mars 2020
MVE Montréal/Laval	5	71,43 %	4	80,00 %	4	57,14 %
MVE Capitale-Nationale	107	13,33 %	84	11,67 %	72	10,11 %

**Présence des membres des minorités visibles et ethniques au sein de l'effectif régulier et occasionnel – résultat pour le personnel d'encadrement au 31 mars 2022<sup>91</sup>**

Groupe cible	Personnel d'encadrement	Personnel d'encadrement
Minorités visibles et ethniques	6	7,23 %

**89 Rappel de la cible de représentativité**

Pour les personnes handicapées, atteindre la cible ministérielle de 2 % de l'effectif régulier.

**90 Rappel des cibles de représentativité**

Pour les membres des minorités visibles et ethniques, atteindre, au sein de l'effectif régulier et occasionnel, les cibles régionales suivantes :

- Montréal/Laval : 41 %
- Outaouais/Montérégie : 17 %
- Estrie/Lanaudière/Laurentides : 13 %
- Capitale-Nationale : 12 %
- Autres régions : 5 %

**91 Rappel de la cible de représentativité**

Pour les membres des minorités visibles et ethniques, atteindre, au sein de l'effectif régulier et occasionnel, la cible de représentativité de 6 % pour l'ensemble du personnel d'encadrement.

## Femmes

### Taux d'embauche des femmes en 2021-2022 par statut d'emploi

	Régulier	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire	Total
Nombre total de personnes embauchées	48	47	25	18	138
Nombre de femmes embauchées	23	28	13	4	68
Taux d'embauche des femmes	47,90 %	59,60 %	52,00 %	22,20 %	49,30 %

### Taux de présence des femmes dans l'effectif régulier au 31 mars 2022

Groupe cible	Personnel d'encadrement	Personnel professionnel <sup>92</sup>	Personnel technicien	Personnel de bureau	Agentes et agents de la paix	Personnel ouvrier	Total
Effectif total (nombre total d'hommes et de femmes)	78	441	78	12	0	0	609
Nombre total de femmes	39	250	63	12	0	0	364
Taux de représentativité des femmes	50,00 %	56,69 %	80,77 %	100,00 %	0	0	59,77 %

## Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées (PDEIPH)

### Nombre de dossiers soumis en lien avec le PDEIPH

Automne 2021 (cohorte 2022)	Automne 2020 (cohorte 2021)	Automne 2019 (cohorte 2020)
0	0	2

### Nombre de nouveaux participants et de nouvelles participantes au PDEIPH accueillis du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars

2021-2022	2020-2021	2019-2020
0	0	1

92 Le personnel professionnel inclut : les ingénieures et les ingénieurs, les avocates et les avocats ainsi que les conseillères et les conseillers en gestion des ressources humaines.

## Autres mesures ou actions favorisant l'embauche, l'intégration et le maintien en emploi pour l'un des groupes cibles<sup>93</sup>

### Autres mesures ou actions en 2021-2022

Mesure ou action	Groupe cible	Nombre de personnes visées
Communication intranet – Semaine québécoise des rencontres interculturelles	Membres des minorités visibles et ethniques, Autochtones et anglophones	Tout le personnel
Actualité – Journée internationale des personnes handicapées	Personnes handicapées	Tout le personnel

<sup>93</sup> Les groupes cibles sont les suivants : membres des minorités visibles et ethniques, personnes handicapées, Autochtones et anglophones.

## **4.6 Code d'éthique et de déontologie des administratrices et administrateurs publics**

Le Secrétariat n'est pas assujéti au Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics. Conséquemment, aucune reddition de comptes n'est faite à cet effet.

## 4.7 Gouvernance des sociétés d'État

Le Secrétariat n'est pas assujéti à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Conséquemment, aucune reddition de comptes n'est faite à cet effet.

## 4.8 Allégement réglementaire et administratif

### Allégement réglementaire

En février 2022, le gouvernement a annoncé le lancement de la Stratégie gouvernementale des marchés publics (Stratégie) par le biais de l'adoption du document *Pour des marchés publics innovants – Priorité à l'achat québécois : l'État donne l'exemple*, lequel a fait l'objet d'une analyse d'impact réglementaire.

Cette analyse confirme que les mesures de la Stratégie tiennent compte des effets sur les petites et moyennes entreprises et que certaines mesures spécifiques visent à générer des bénéfices à celles-ci, y compris les entreprises en région. Les mesures ne généreront pas de coûts liés à la conformité aux règles ou à des formalités administratives. Enfin, les mesures de la Stratégie préservent la compétitivité des entreprises et sont en harmonie avec les règles des principaux partenaires commerciaux du Québec. Aucune disposition particulière n'est requise en ce qui concerne la coopération ou l'harmonisation réglementaire.

### Allégement administratif

Le Secrétariat n'est pas assujéti à l'exigence visant la réduction de 30 % du coût des formalités administratives. Conséquemment, aucune reddition de comptes n'est faite à cet effet.

### Objectifs de réduction du fardeau administratif

Le Secrétariat n'est pas assujéti à l'exigence visant la réduction de 30 % du coût des formalités administratives. Conséquemment, aucune reddition de comptes n'est faite à cet effet.

## 4.9 Accès aux documents et protection des renseignements personnels

### Nombre total de demandes reçues

Nombre total de demandes reçues	
	119

### Nombre de demandes traitées, en fonction de leur nature et des délais

Délai de traitement	Demandes d'accès à des documents administratifs	Demandes d'accès à des renseignements personnels	Rectification
0 à 20 jours	60	13	–
21 à 30 jours	14	4	–
31 jours et plus (le cas échéant)	25	6	–
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>23</b>	<b>–</b>

### Nombre de demandes traitées, en fonction de leur nature et des décisions rendues

Décision rendue	Demandes d'accès à des documents administratifs	Demandes d'accès à des renseignements personnels	Rectifications	Dispositions de la loi invoquées <sup>94</sup>
Acceptée (entièrement)	30	4	–	S. O.
Partiellement acceptée	19	8	–	Art. 1, 9, 13, 14, 15, 22, 23, 24, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 48, 53, 54, 56, 57, 59, 86.1, 87 et 88
Refusée (entièrement)	15	0	–	Art. 9, 13, 14, 18, 19, 22, 23, 24, 27, 30, 33, 34 et 48
Autres <sup>95</sup>	35 (1 désistement)	11	–	Art. 1, 9 et 48

### Mesures d'accommodement et avis de révision

Nombre total de demandes d'accès ayant fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable	Nombre d'avis de révision reçus de la Commission d'accès à l'information
0	2

94 Il s'agit des dispositions invoquées selon la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1), ci-après Loi sur l'accès.

95 Englobe toute décision selon laquelle la totalité de la demande est inapplicable (Loi sur l'accès, art. 9) ou redirigée vers un ou d'autres organismes publics (Loi sur l'accès, art. 48). Comptabilise également toute décision selon laquelle aucun document visé par la demande n'est détenu (Loi sur l'accès, art. 1) ou tout autre type de situation, par exemple le désistement du requérant.

## 4.10 Emploi et qualité de la langue française dans l'Administration

### Comité permanent et mandataire

Questions	Réponses
Avez-vous un ou une mandataire ?	Oui
Combien d'employées et d'employés votre organisation compte-t-elle ?	Cinquante ou plus
Avez-vous un comité permanent ?	Oui
Si oui, y a-t-il eu des rencontres des membres du comité permanent au cours de l'exercice ?	Non
Au cours de l'exercice, avez-vous pris des mesures pour faire connaître à votre personnel le ou la mandataire et, le cas échéant, les membres du comité permanent de votre organisation ?	Non

### Statut de la politique linguistique institutionnelle

Questions	Réponses
Depuis mars 2011, avez-vous adopté une politique linguistique institutionnelle qui a été approuvée par la plus haute autorité de votre organisation, et ce, après avoir reçu l'avis de l'Office québécois de la langue française, ou adopté celle d'une organisation ?	Oui
Si oui, donnez la date à laquelle elle a été adoptée :	11 juin 2015
Depuis son adoption, cette politique linguistique institutionnelle a-t-elle été révisée ?	Non

### Mise en œuvre de la politique linguistique institutionnelle

Questions	Réponses
Au cours de l'exercice, avez-vous tenu des activités pour faire connaître votre politique linguistique institutionnelle et pour former votre personnel quant à son application ?	Non
Sinon, durant le prochain exercice, quelles activités prévoyez-vous tenir pour la faire connaître et pour former votre personnel quant à son application ?	Diffuser du nouveau contenu sur l'intranet organisationnel au sujet de la politique ainsi que des trucs et astuces sur la langue française

## 4.11 Égalité entre les femmes et les hommes

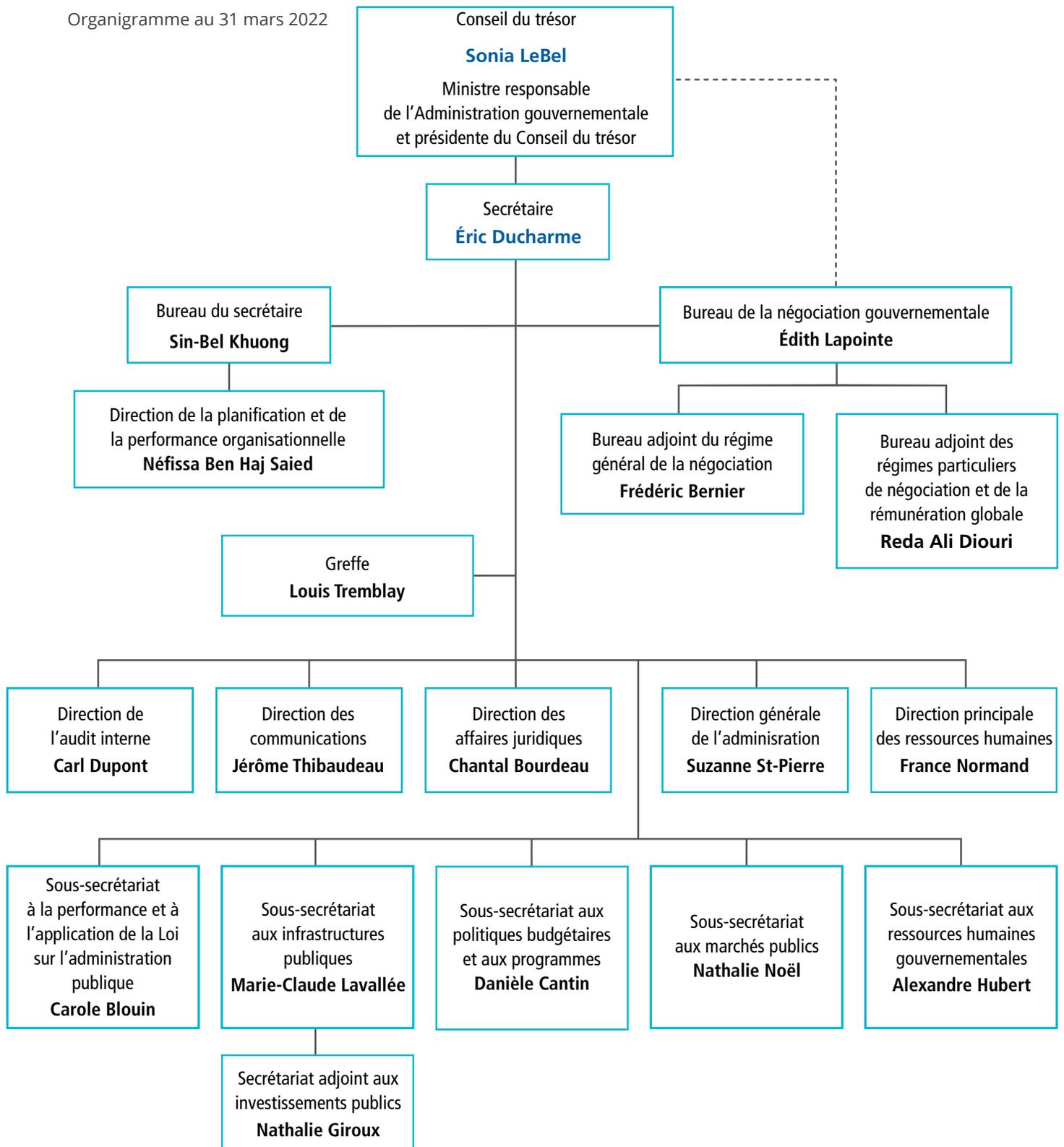
Le Secrétariat n'est pas porteur de mesures relatives à la Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2022-2027. Conséquemment, aucune reddition de comptes n'est faite à cet effet.

## 4.12 Politique de financement des services publics

La Politique de financement des services publics ne s'applique pas au Secrétariat. Conséquemment, aucune reddition de comptes n'est faite à cet effet.

## 4.13 Organigramme

Organigramme au 31 mars 2022



Organismes relevant de la ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor

Autorité des  
marchés publics

Société québécoise  
des infrastructures

Centre d'acquisitions  
gouvernementales

Organisme qui répond en matière  
de gestion budgétaire de la ministre  
responsable de l'Administration  
gouvernementale et présidente  
du Conseil du trésor

Commission de la fonction publique



