

COMITÉ(S) : Conseil d'administration (C. A.)
 Comité d'audit et de la gouvernance numérique (CAGN)
 Comité de gouvernance et d'éthique (CGE)
 Comité des ressources humaines (CRH)

SÉANCE(S): Le 16 juillet 2025

N° : C-28054

OBJET : **État de situation concernant les effectifs à la Société d'habitation du Québec**

POUR : **APPROBATION** **INFORMATION**

OBJECTIF
<p>✓ Informer les membres des nouvelles cibles gouvernementales d'utilisation des effectifs, des mesures déployées pour les atteindre et de l'avancement du diagnostic de capacité en cours.</p>
CONTEXTE
<p>Conformément au Plan de résorption des effectifs présenté au CRH et au sous-ministre du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation à l'automne 2024, la DRH avait établi ses scénarios de comblement sur la base d'une consommation cible de 385 ETC (+7 ETC par rapport à la cible initiale) en 2025-2026.</p> <p>Or, le 27 mai 2025, le secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a ajusté le niveau d'effectif des ministères et organismes (MO) pour l'année 2025-2026.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cible de la SHQ est diminuée de 378 ETC à 367,6 ETC (-10,4 ETC), une réduction de 2,7 % ; • Les nouvelles cibles et l'obligation de les atteindre représentent un effort de réduction de 17,4 ETC par rapport aux prévisions initiales pour l'année 2025-2026. <p>À cette réduction des heures rémunérées s'ajouteront les baisses anticipées de 11 ETC pour les années 2026-2027 et 2027-2028 en lien avec la fin de mesures temporaires et le transfert d'une partie des activités de l'équipe des relations avec les citoyens à Services Québec.</p> <p>Le SCT exige aux ministères et organismes de respecter les nouvelles cibles à la fin de l'exercice financier 2025-2026. Le gel de recrutement demeure en vigueur. Pour assurer l'atteinte des cibles, le SCT impose aussi aux ministères et organismes qui ont dépassé leur cible 2024-2025, dont la SHQ, un gel des mutations (mouvements internes à la fonction publique) et de promotion. Une autorisation du SCT est nécessaire pour déroger à ce gel.</p> <p>Il est possible d'atteindre la nouvelle cible en implantant les mesures suivantes (voir annexe) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limiter davantage les heures supplémentaires ; • Mettre fin à la majorité des contrats des occasionnels ; • Geler toute embauche jusqu'au 31 mars 2026, sauf en cas de force majeure. <p>Malgré des gains importants de productivité au cours des 3 dernières années (voir la le dossier concernant l'évaluation de l'impact du télétravail sur la productivité de la SHQ), des efforts supplémentaires d'optimisation et de priorisation seront nécessaires pour contrôler les effets négatifs potentiels de cette nouvelle diminution des effectifs.</p> <p>Avancée du diagnostic de capacité</p> <p>Pour identifier les meilleurs moyens de gagner en capacité, la Société a confié le mandat à Arsenal Conseil de l'accompagner pour réaliser un diagnostic. Depuis avril, la firme a amorcé des rencontres avec différents intervenants au sein de l'organisation, visant à dresser un portrait de la capacité organisationnelle actuelle et à identifier et prioriser les leviers à mettre en place pour améliorer celle-ci.</p> <p>Les entretiens se poursuivront jusqu'à la semaine du 14 juillet 2025, ce qui dépasse l'échéancier initial prévu. En effet, les premières rencontres avec les gestionnaires et les directeurs généraux ont fait ressortir le besoin de rencontrer des personnes additionnelles pour mieux comprendre et approfondir le diagnostic et cibler les opportunités de gains de capacité. Conformément aux attentes exprimées par le CRH, plusieurs de ces personnes sont des employés. Ces modifications amènent un décalage de la fin prévue du mandat. L'échéancier a dû être révisé de quelques semaines ; les travaux se poursuivent et devraient être complétés d'ici le début du mois de septembre.</p>

Dans ce contexte, les constats, la feuille de route ainsi que son état d'avancement seront présentés au CRH du 27 novembre 2025.

RISQUES

L'obligation de réduire davantage et plus rapidement qu'anticipé les effectifs de la Société et le gel d'embauche limite la capacité organisationnelle et augmente les risques afférents, soit :

- Non-atteinte des objectifs;
- Incapacité à utiliser toutes les sommes dédiées aux programmes avant les échéances;
- Démobilisation des employés.

Le diagnostic de capacité permettra d'identifier où mettre les efforts pour diminuer ces risques.

LIEN AVEC LE PLAN STRATÉGIQUE

Le maintien de la capacité organisationnelle est essentiel pour assurer l'atteinte des objectifs prévus sur le « Plan stratégique 2021-2026 ».

STRATÉGIES PROPOSÉES

Échéancier

- Mise en œuvre le plan de contrôle serré des effectifs 2025-2026 et les années subséquentes;
- Finalisation du diagnostic de capacité et élaboration des recommandations d'ici la fin du mois d'août;
- Présentation des constats et recommandations au PDG ainsi qu'à la présidente du CA et au président du comité ressources humaines en septembre;
- Mise en place des recommandations à compter de l'automne 2025, selon les actions prioritaires.

RECOMMANDATION

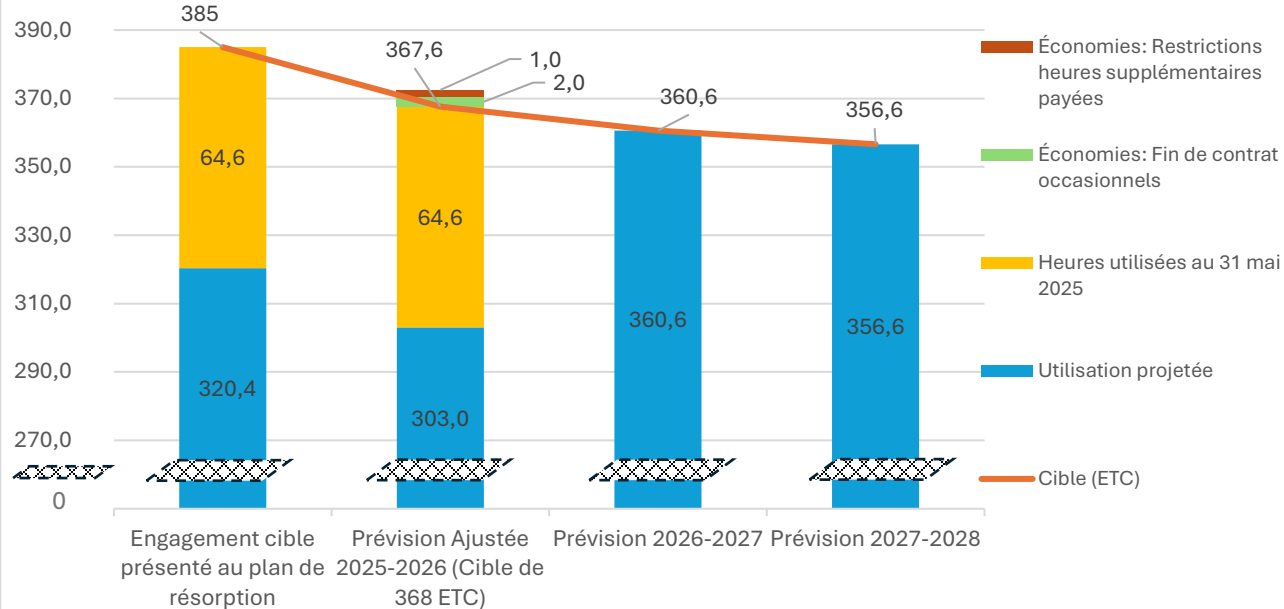
Il est proposé que le comité des ressources humaines prenne connaissance de l'état de situation concernant les effectifs à la Société d'habitation du Québec

Plan de contrôle des effectifs 2025-2026 et projections 2026-2028

Mesures de restrictions 2025-2026 et impacts anticipés (en ETC)

Mesures de réduction	Fin des contrats occasionnel	Restrictions des heures supplémentaire	Attrition et gel d'embauche	Total des économies anticipées
Économies anticipées	2,0 ETC	1,0 ETC	14,6 ETC	17,4 ETC

Évolution des cibles et projection de l'utilisation des heures rémunérées (en ETC), période 25-26 à 27-28



COMITÉ(S) : Conseil d'administration (C. A.)
 Comité d'audit et de la gouvernance numérique (CAGN)
 Comité de gouvernance et d'éthique (CGE)
 Comité des ressources humaines (CRH)

SÉANCE(S): Le 16 juillet 2025

N° : C-27732

OBJET : **Tableau de bord de gestion en ressources humaines au 31 mai 2025**

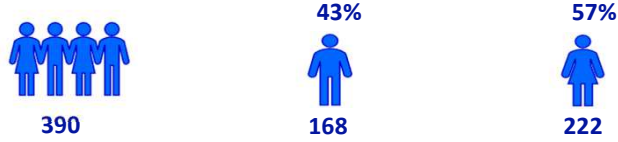
POUR : **APPROBATION** **INFORMATION**

OBJECTIF
✓ Informer les membres des faits saillants du tableau de bord des ressources humaines.
CONTEXTE
<p>Le tableau de bord de gestion (TBG) en ressources humaines présente des données portant sur le portrait des effectifs de la Société, les mouvements et l'utilisation des heures rémunérées. À moins d'indications contraires, les données inscrites au TBG sont en date du 31 mai 2025.</p> <p>Les faits saillants sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cible d'heures rémunérées a été ajustée à la baisse pour donner suite à la décision du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). L'état de situation détaillé à ce sujet fait l'objet d'une note distincte; • Pour tenir compte des mesures gouvernementales de contrôle des effectifs (gel d'embauche et de mutation d'un ministère ou organisme à un autre), le taux de roulement estimé a été revu à la baisse; • La cible de régionalisation a été atteinte. <p>Le suivi de la cible de régionalisation sera retiré de la prochaine édition du tableau de bord puisqu'elle a été atteinte, à la fois au niveau de la SHQ et au niveau gouvernemental.</p> <p>Par ailleurs, une reddition de compte spécifique en matière d'attentes et évaluations est maintenant demandée par le SCT et les critères de notre nouvelle politique de gestion des contributions sont harmonisés à ceux du SCT. Ce nouveau suivi sera ajouté au tableau de bord produit par la DRH en remplacement du suivi de la cible sur la régionalisation.</p> <p>Aussi, depuis la production des données au 31 mai, 6 départs additionnels en mutation ont été annoncés, ce qui porte le nombre de départ connus pour le moment à 15 depuis le 1^{er} avril. Ce rythme devrait nous permettre d'atteindre le nombre de départs total anticipé pour l'année (un total de 26). Ajouté aux fins d'emplois occasionnels à venir et aux restrictions de temps supplémentaire, la cible fixée par le SCT devrait donc être atteinte en fin d'année.</p>
RISQUES
Le suivi du tableau de bord de gestion des ressources humaines est une mesure de surveillance pour contrôler les risques organisationnels.
LIEN AVEC LE PLAN STRATÉGIQUE
Aucun
RECOMMANDATION
Il est proposé que le comité des ressources humaines prenne connaissance du tableau de bord de gestion des ressources humaines.

RESSOURCES HUMAINES

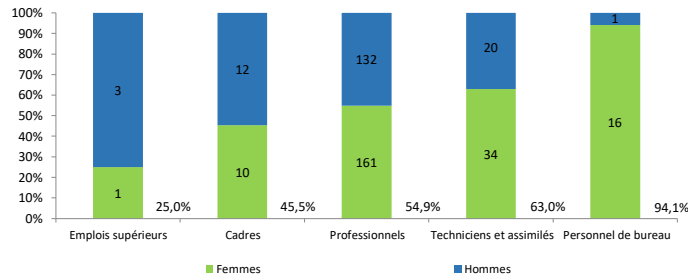
Information de gestion : profil des employés (réguliers et occasionnels)

Nombre total d'employés au 31 mai 2025

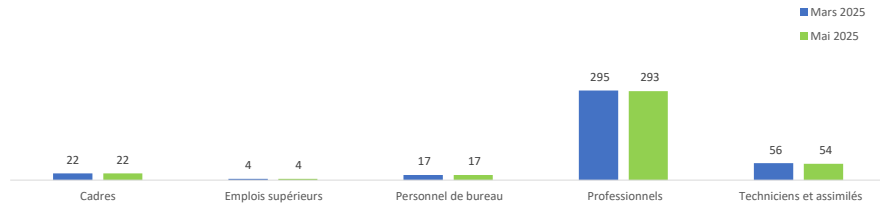


Commentaire:
La taille de l'effectif a légèrement diminué, en baisse de 4 par rapport au 31 mars 2025.

Distribution hommes/femmes par catégorie d'emploi au 31 mai 2025



Catégories d'emploi au 31 mai 2025



Statut d'emploi au 31 mai 2025



Groupe d'âge au 31 mai 2025



Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE)

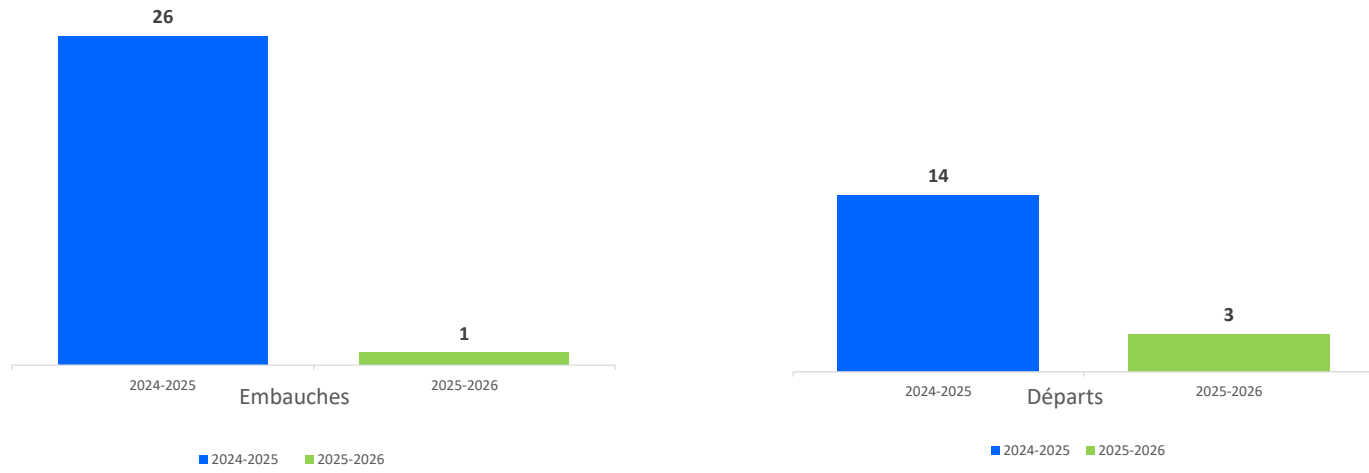
Effectif régulier et occasionnel	Taux de représentativité au 31 mars 2025	Cible gouvernementale de représentativité du PAÉE au 31 mars 2028
Minorité visible	12,2%	16,6%
Minorité ethnique	4,6%	4,0%
Personne handicapée	1,3%	2,4%
Personne autochtone	0,3%	1,0%

Personnel d'encadrement	Taux de représentativité au 31 mars 2025	Cible gouvernementale de représentativité du PAÉE au 31 mars 2028
Minorité visible	9,1%	7,1%
Minorité ethnique	0%	3,0%
Personne handicapée	0%	0,5%
Personne autochtone	0%	1,2%

RESSOURCES HUMAINES

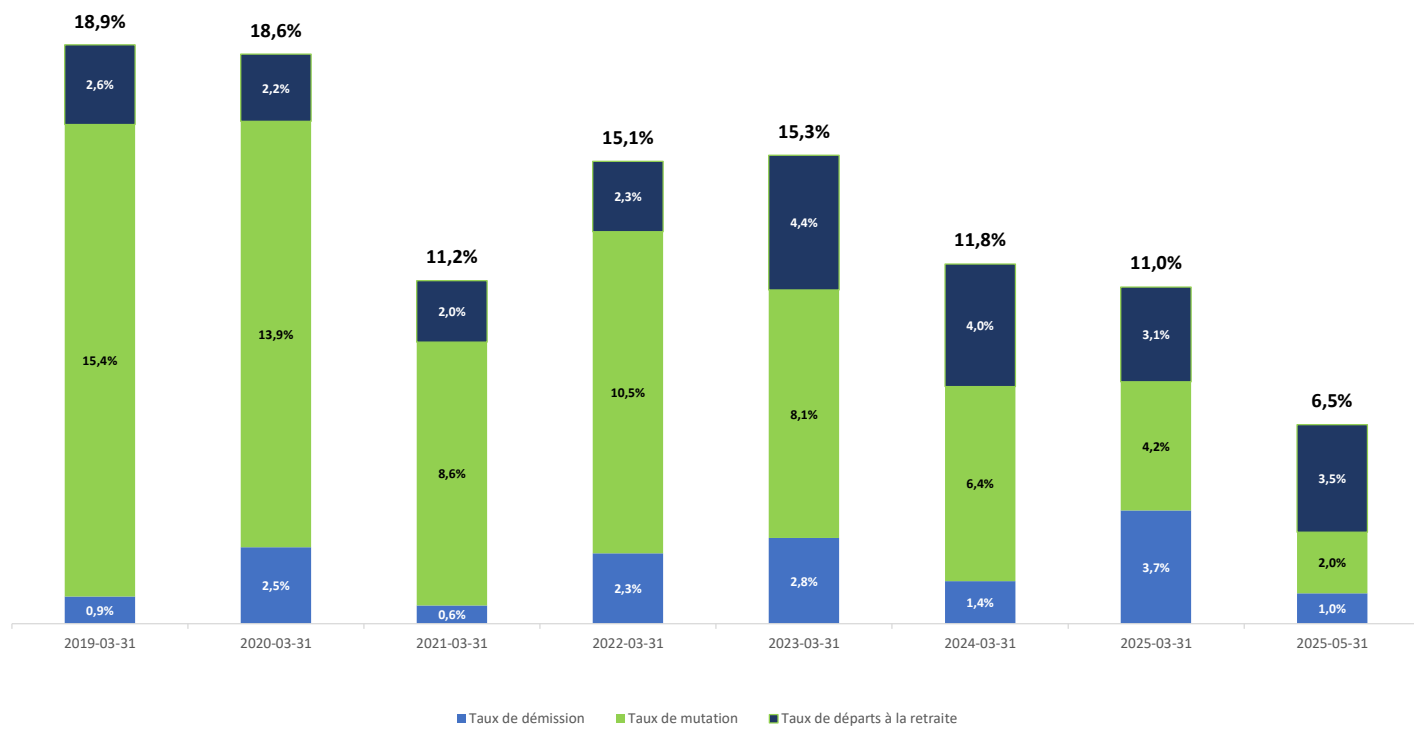
Information de gestion : mouvements (personnel régulier)

Embauches et départs personnel régulier au 31 mai 2024 et 31 mai 2025



Commentaire:
Le faible niveau d'embauche pour 2025-2026 est le résultat des mesures de contrôle des effectifs.

Taux de départs volontaires 2019-2025



Commentaire:
Le gel de mouvement de personnel (mutation) imposé par le gouvernement amène la SHQ à revoir sa prévision de taux de roulement à la baisse pour 2025-2026.

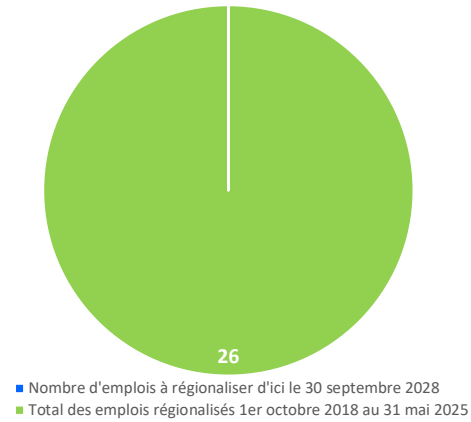
Départs à la retraite au 31 mai 2025

	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Nombre de personnes admissibles sans réduction	47	60	52	46
Départs à la retraite (estimé)	14	18	16	14
Départs à la retraite (réel)	7			

RESSOURCES HUMAINES

Information de gestion : régionalisation, heures rémunérées et masse salariale

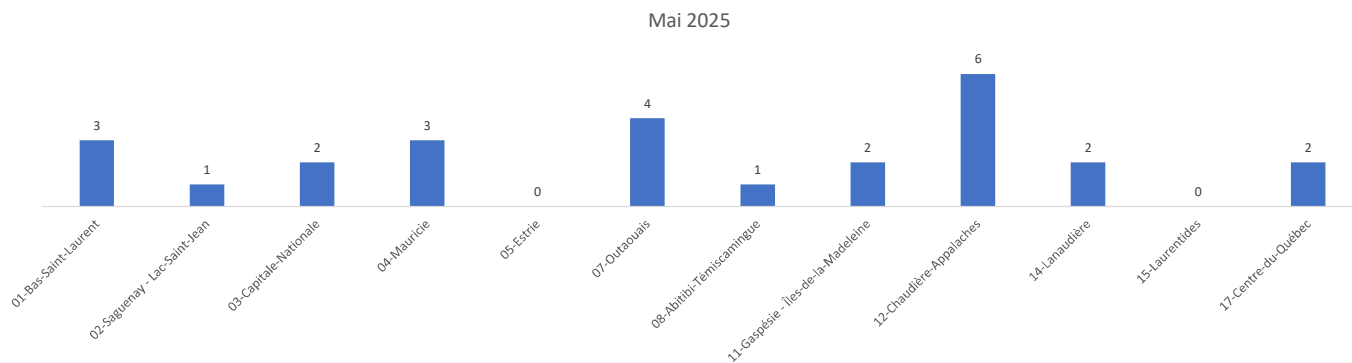
Cible de régionalisation au 30 septembre 2028 (26 emplois)



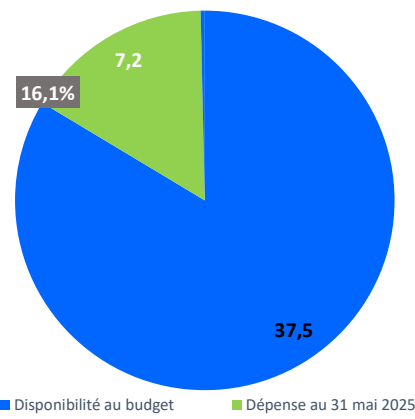
Commentaire:

Au 30 septembre 2024, la cible gouvernementale a été atteinte. Ainsi, les cibles qui avaient été fixées aux ministères et organismes ont été retirées. Au 31 mai 2025, la cible qui avait été fixée à la SHQ est atteinte.

Répartition par région des 26 emplois régionalisés



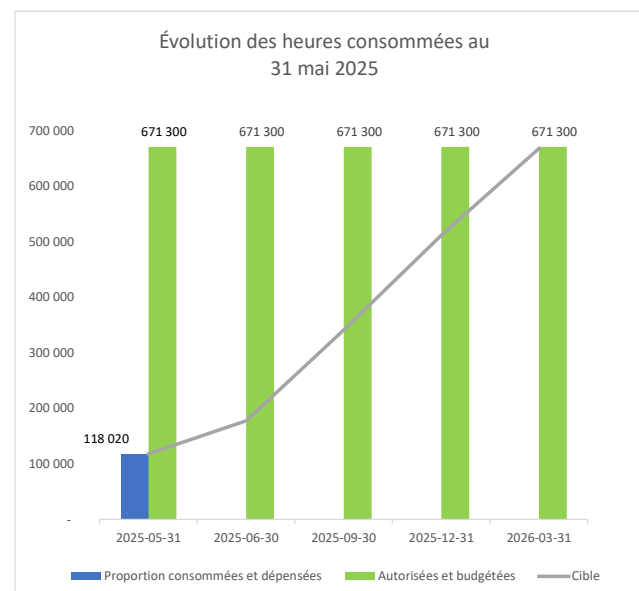
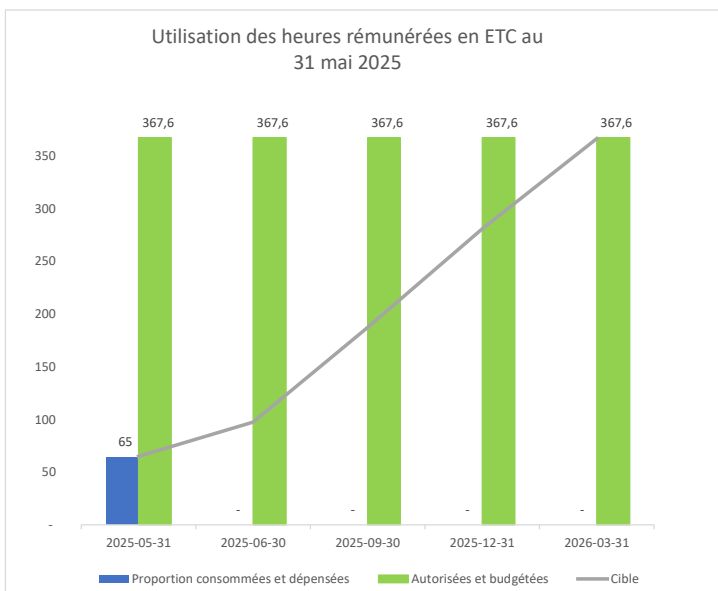
Masse salariale : budget 2025-2026 (44,7 M\$) au 31 mai 2025



Commentaire:

La progression des dépenses de masse salariale respecte le cadre budgétaire prévu.

Heures rémunérées en ETC et consommées au 31 mai 2025



Commentaire:

Le SCT a revu à la baisse le niveau d'effectif autorisé pour 2025-2026 de 378 ETC à 367,6 ETC.

Il est possible d'atteindre la nouvelle cible en implantant des mesures suivantes :

- limiter les heures supplémentaires;
- mettre fin à la majorité des contrats occasionnels;
- geler les embauches, sauf en cas de force majeure pour le maintien des services.

Note au président-directeur général

OBJET : État de situation des effectifs de la Société d'habitation

N° : C-28710

DATE : Le 10 septembre 2025

<input type="checkbox"/> Pour information	<input type="checkbox"/> Pour signature	<input checked="" type="checkbox"/> Pour approbation
---	---	--

ÉTAT DE SITUATION

Le 27 mai 2025, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a ajusté le niveau d'effectif des ministères et organismes (MO) pour l'année 2025-2026. La cible de la SHQ a été diminuée de 378 ETC à 367,6 ETC (-10,4 équivalent temps complet – ETC), une réduction de 2,7 %. Malgré le plan de résorption déjà présenté aux autorités gouvernementales par la SHQ, le SCT a demandé à tous les MO de s'assurer d'atteindre la cible dès 31 mars 2026. Ceci représente un effort de réduction total de 17,4 ETC par rapport aux prévisions initiales pour l'année 2025-2026. Rappelons que la cible du SCT est fixée en heures rémunérées puis convertie en ETC pour synthétiser l'information.

Un scénario pour atteindre cette cible a été présenté au mois de juin à la ministre responsable de l'habitation et au mois de juillet au conseil d'administration (annexe 1). Avec l'hypothèse d'un taux de départ volontaire de 6,5% (un total de 26 départs, répartis également au cours de l'année), ce scénario prévoyait que la cible pouvait être atteinte si les mesures suivantes étaient appliquées :

- Fin de la majorité des contrats occasionnels
- Restriction additionnelle des heures supplémentaires
- Attrition et gel d'embauche

Le 19 août 2025, le SCT a transmis un nouveau décret aux MO rappelant l'obligation de poser promptement les actions permettant de rencontrer la cible d'heure rémunérée au 31 mars 2026.

Certains ministères et organismes ont déjà procédé à des coupures de personnel temporaires, dont le ministère Culture et les communications, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

ANALYSE

Les prévisions faites au printemps ont été mises à jour pour tenir compte de différents facteurs :

- Le ralentissement de la publication des offres d'emploi (notamment en lien avec les restrictions d'embauche dans la fonction publique) diminue les départs volontaires dans l'organisation.
 - Une seule nouvelle annonce de départ a été reçue au cours de l'été. Au moment d'écrire cette note, un seul départ supplémentaire est prévu pour l'automne.
 - Les départs en fin d'automne et en hiver génèrent des économies d'heures rémunérées moindres que ceux ayant lieu en début d'année.
- Une demande de dérogation, pour le comblement pour un poste en mutation d'un besoin additionnel à la DFSH contribue à augmenter les estimations d'utilisation des heures rémunérées.
- Les fins d'emplois des employés occasionnels, initialement prévues à l'été mais reportées à l'automne, dégageront une économie plus faible que dans les hypothèses initiales.
- La restriction du temps supplémentaire n'a pas eu tous les effets escomptés.
 - Au 31 août, l'équivalent de 1 ETC en temps supplémentaire avait été effectué;
 - À ce rythme l'utilisation du temps supplémentaire pourrait représenter 3 ETC pour l'année;
 - Le recours au temps supplémentaire a tout de même diminué d'environ 50% par rapport à la même période l'an dernier.

L'atteinte de la cible d'heures rémunérées s'annonce donc plus difficile que prévu. Le nouvel état de situation indique une prévision de dépassement de près de 4,4 ETC en fin d'année, tel que présenté dans le tableau suivant :

Prévision de l'utilisation des heures rémunérées pour l'année 2025-2026

	Heures	Conversion ETC
Cible 2025-2026	671 300	367,6
Projections d'utilisation des heures		
<ul style="list-style-type: none"> Ajustées pour tenir compte des 15 départs connus actuellement en 2025-2026 Fin de 5 emplois occasionnels sur 6 au 1^{er} octobre incluant celui de la DAH (2 016 heures – 1,1ETC) 	675 025	369,6
Heures supplémentaires		
<ul style="list-style-type: none"> Utilisées (31 août 2025) Prévisions en fonction du rythme actuel 	1 856 3 713	1,0 2,0
Embauches autorisées*		
<ul style="list-style-type: none"> Directeur général gouvernance numérique (DGGN) Conseiller Direction du financement spécialisé en habitation (DFSH) 	1 095	0,6
*Entrées en postes estimées au 1 ^{er} déc. 2025, dérogation à obtenir		
Attrition estimée (nouvelle prévision)		
<ul style="list-style-type: none"> 5 départs estimés entre le 1^{er} septembre 2025 et le 31 mars 2026 (prévision initiale : 11) 	(2 254)	-1,2
Sous-total	679 435	372
Dépassement estimé par rapport à la cible	8 135	4,4

Le dépassement estimé rend donc nécessaire de renforcer les mesures actuelles et d'en adopter de nouvelles afin de s'assurer d'atteindre la cible imposée par le SCT.

Le tableau suivant présente leur effet combiné si elles entrent en vigueur au 1^{er} octobre.

Mesures supplémentaires – Économies anticipées

	Heures	Conversion ETC
Restriction du temps supplémentaire aux activités critiques uniquement et incitatif à utiliser le temps compensé (réserve d'environ 900 h de septembre à avril)	- 2 739	- 1,5
Fin d'emploi de l'employée occasionnelle à la DSOP	- 930	- 0,5
Retarder l'embauche du conseiller DFSH au 1 ^{er} avril	- 550	- 0,3
Suspension d'une partie des horaires majorés jusqu'au 1 ^{er} avril	- 643,5	- 0,4
Sous-total	- 4 863	- 2,7
Dépassement estimé	3 273	1,7

Ces mesures permettent d'influencer directement l'utilisation des heures rémunérées et de se rapprocher de la cible. Elles auront des impacts sur les opérations de la SHQ :

- La restriction plus importante du temps supplémentaire pourrait retarder des opérations dans certaines équipes. Le strict respect de ces restrictions est essentiel pour rencontrer la cible au 31 mars;
- L'employée occasionnelle de la DSOP est une relève d'une personne dont le départ à la retraite est pressenti en prévision d'un éventuel départ à la retraite. Le transfert d'expertise devra donc être repris;
- Une ergothérapeute occasionnelle était embauchée à la DAH en remplacement d'un congé maternité. Son départ laissera une seule ergothérapeute en poste pour les 6 prochains mois. Ceci augmente de façon importante son risque de départ selon la gestionnaire;
- La DFSH possède actuellement une seule ressource avec l'expertise nécessaire pour réaliser les montages financiers complexes. Retarder l'embauche d'un conseiller additionnel maintient un risque de perte d'expertise en cas de départ et limite la capacité de l'équipe;
- Le retrait de l'horaire majoré affectera plus fortement la Direction des affaires juridiques (5 avocats et notaires, une agente de recherche et 2 techniciennes bénéficiant d'un horaire majoré), alors qu'il y a déjà quelques absences en invalidité dans le secteur.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Préparée par : [REDACTED] Date : 2025-09-11

Jean-Simon Deslauriers
Conseiller en gestion des ressources

Approuvée par [REDACTED] Date : 2025-09-11

Chantal Grammond
Directrice des ressources humaines

AUTORISATION DU/DE LA/ VICE-PRÉSIDENT(E) À L'ADMINISTRATION ET AUX FINANCES

- En accord
- En accord, sous réserve

Signature : [REDACTED] Date : 15 septembre 2025

David St-Martin

DÉCISION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

- En accord
- En accord, sous réserve de ne pas suspendre les horaires majorés
- En désaccord

Signature : [REDACTED] Date : 18 septembre 2025

Jean Martel, ing.

Art. 53, 54

De : [Paie](#)
A : [_Boîte Rémunération unité 3A](#)
Cc : [Bouchard, Caroline \(SR3\)](#); [Chantal Grammond](#); [Mélanie Turcotte](#)
Cci : [Vicky Gagnon](#); [Marianne Guilmette](#); [Jean-Simon Deslauriers](#)
Objet : 0730 - Fin d'emploi à venir
Date : 15 septembre 2025 13:06:00
Pièces jointes : [image001.jpg](#)

Bonjour Caroline,
Tel que discuté, voici les fins d'emploi à venir.

La date envisagée est le 17 septembre à 16h30.

Vous pourriez commencer à préparer les transactions pour payer l'indemnité compensatrice (préavis de départ)

Je te confirmerai d'ici vendredi si tu dois saisir les transactions [REDACTED] pour payer le préavis.

Merci pour tout et je suis disponible au besoin.

En passant, merci de garder le tout confidentiel puisque les personnes visées ne sont pas au courant.

Personnel occasionnel

Nom	Prénom	Numéro SAGIR	Statut d'emploi	Préavis à payer
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	13	2 semaines (18 septembre au 1 ^{er} octobre 16h30)
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	08	2 semaines (18 septembre au 1 ^{er} octobre 16h30)
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	08	2 semaines (18 septembre au 1 ^{er} octobre 16h30)
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	13	2 semaines (18 septembre au 1 ^{er} octobre 16h30)
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	13	2 semaines (18 septembre au 1 ^{er} octobre 16h30)
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	13	2 semaines (18 septembre au 1 ^{er} octobre 16h30)

Personnel temporaire en cours de stage probatoire

Nom	Prénom	Numéro SAGIR	Statut d'emploi		Préavis à payer
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	01	Fin de stage probatoire	30 jours - 18 septembre au 17 octobre 2025 16h30
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	01	Fin de stage probatoire	30 jours - 18 septembre au 17 octobre 2025 16h30
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	01	Fin de stage probatoire	30 jours - 18 septembre au 17 octobre 2025 16h30
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	01	Fin de stage probatoire	30 jours - 18 septembre au 17 octobre 2025 16h30
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	01	Fin de stage probatoire	30 jours - 18 septembre au 17 octobre 2025 16h30

Mélanie Turcotte

Direction des ressources humaines

Société d'habitation du Québec

Édifce Marie-Guyart

Aile Jacques-Parizeau, 4^e étage

1054, rue Louis-Alexandre-Taschereau

Québec (Québec) G1R 5E7

melanie.turcotte@shq.gouv.qc.ca

Téléphone : 418 643-4035

Sans frais : 1 800 463-4315



De : [Chantal Grammond](#)
A : [Comité de gestion - Gestionnaires seulement](#)
Cc : [Jean-Simon Deslauriers](#); [Vicky Gagnon](#); [Marianne Guilmette](#); [Mélanie Turcotte](#); [Jacinthe Gosselin-Jutras](#); [Erik Mailloux](#); [Jeanne Michaud-Bélanger](#)
Objet : Mesures de contrôle des effectifs
Date : 11 juin 2025 08:47:32
Pièces jointes : [image001.jpg](#)

Bonjour à toutes et tous.

Comme vous le savez, depuis octobre 2024, le Secrétariat du conseil du Trésor (SCT) a imposé un gel de recrutement à l'ensemble des ministères et organismes. Depuis le 1^{er} juin, de nouvelles mesures sont en vigueur. Voici les mesures qui s'appliquent à la SHQ

- Toute demande de comblement par mutation, promotion ou recrutement doit faire l'objet d'une autorisation du SCT.
- Le temps supplémentaire demeure limité à ce qui est jugé strictement essentiel.

Notez que le personnel étudiant et stagiaire n'est pas touché par ces mesures.

Ces mesures sont en vigueur afin de s'assurer que l'ensemble des ministères et organismes respectent les cibles d'heures rémunérées qui leur sont attribuées par le SCT.

Comme l'organisation dépasse actuellement ses cibles, vous comprendrez que les demande d'autorisation au SCT devront faire l'objet d'une documentation approfondie. Pour toute question sur l'application de ces mesures, je vous invite à contacter votre conseillère en gestion de la main-d'œuvre.

Merci et bonne journée!

Chantal Grammond

Directrice
Direction des ressources humaines

Société d'habitation du Québec

Édifice Marie-Guyart
Aile Jacques-Parizeau, 4^e étage
1054, rue Louis-Alexandre-Taschereau
Québec (Québec) G1R 5E7

chantal.grammond@shq.gouv.qc.ca
Téléphone : 418 643-4035, poste 31461
Sans frais : 1 800 463-4315
Cellulaire : 418 454-1446



De : [Mélanie Turcotte](#)
A : [Duchesne, Isabelle](#)
Cc : [Chantal Grammond](#)
Cci : [Jean-Simon Deslauriers](#); [Mélanie Turcotte](#)
Objet : TR: Suivi des décisions du Conseil du trésor du 27 mai 2025
Date : 19 septembre 2025 09:46:00
Pièces jointes : [image001.jpg](#)
[Gabarit - Suivi économies réduction des effectifs 2025-2026 SHQ.xlsx](#)

Bonjour Isabelle,
Tu trouveras ci-joint le gabarit complété pour la SHQ.
À noter que nous avons inclus une contribution d'employeur de 16%.

N'hésite pas à me rejoindre au besoin.

Bonne journée,

Mélanie Turcotte

Direction des ressources humaines

Société d'habitation du Québec

Édifice Marie-Guyart

Aile Jacques-Parizeau, 4^e étage
1054, rue Louis-Alexandre-Taschereau
Québec (Québec) G1R 5E7

melanie.turcotte@shq.gouv.qc.ca

Téléphone : 418 643-4035

Sans frais : 1 800 463-4315



De : Duchesne, Isabelle <isabelle.duchesne@mamh.gouv.qc.ca>

Envoyé : 8 septembre 2025 13:54

À : Chantal Grammond <chantal.grammond@shq.gouv.qc.ca>; Hernandez-Franco, Barbara <barbara.hernandez-franco@cmq.gouv.qc.ca>; Ginette Pelletier <ginette.pelletier@tal.gouv.qc.ca>

Cc : Allard-Bergeron, Marie-Jeanne <marie-jeanne.allard-bergeron@mamh.gouv.qc.ca>

Objet : Suivi des décisions du Conseil du trésor du 27 mai 2025

Vous n'obtenez pas souvent d'e-mail à partir de isabelle.duchesne@mamh.gouv.qc.ca. [Pourquoi c'est important](#)

Bonjour,

Dans le cadre de la décision du Conseil du trésor en regard de l'établissement des cibles d'heures rémunérées 2025-2026 des ministères et organismes, il est demandé de produire et transmettre le suivi des économies budgétaires entourant la réduction du nombre d'effectifs, lorsqu'applicable, en y distinguant notamment les catégories d'effectifs et le type

d'emplois, et ce, au 31 août 2025. Pour ce faire, un formulaire à compléter est joint à la présente.

La décision du Conseil du trésor prévoit la transmission de ce formulaire par toutes les entités concernées au sein du portefeuille ministériel au sous-ministre responsable, lequel doit transmettre cette reddition de comptes consolidée au SCT. Les économies identifiées pour le portefeuille ministériel doivent minimalement correspondre à la suspension du droit d'engager des crédits décrétés par la décision du 19 août 2025.

Merci de nous transmettre le gabarit complété au plus tard le 18 septembre.

N'hésitez pas à me contacter au besoin,

Au plaisir,

Isabelle Duchesne

Conseillère stratégique en gestion des ressources humaines

Direction générale des ressources humaines et de la performance

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

Cellulaire : 514 451-7239

Téléphone : 514 873-6403, poste 86117

isabelle.duchesne@mamh.gouv.qc.ca

www.quebec.ca/gouv/affaires-municipales-habitation

Suivez-nous sur [Facebook](#), [LinkedIn](#) et [X](#)

Instructions

Objectif

Suivi des économies budgétaires entourant la réduction du nombre d'effectifs en 2025-2026, lorsqu'applicable, en y distinguant la catégorie d'effectifs, le type d'emploi, la fonction de l'emploi ainsi que l'état de l'économie en ETC transposés et en milliers de dollars.

Les économies doivent être précisées pour chacune des entités visées du portefeuille. Au global, les économies du portefeuille doivent minimalement couvrir la suspension du droit d'engager des crédits décrétee à l'égard de la réduction de la taille de l'État.

Informations requises

L'onglet "Gabarit" est à compléter par entité afin de présenter les économies budgétaires entourant la réduction du nombre d'effectifs.

Aux fins de la reddition de comptes du portefeuille, l'onglet "Gabarit" doit être copié pour chaque entité du portefeuille dans le fichier à transmettre.

Pour chaque onglet "Gabarit" complétez les informations suivantes:

- Le nom du portefeuille
- Le nom de l'organisme
- Sélectionner l'information contenue au menu déroulant pour:
 - La catégorie d'effectifs
 - Le type d'emploi
 - La fonction de l'emploi
 - L'état de l'économie
- Inscrire les économies en:
 - ETC¹
 - milliers de dollars
- Retour du "Gabarit" complété auprès de votre direction de programme du SSPBP

Définitions des types de fonctions:

Service direct à la population	<p>Cette offre de service se caractérise par des tâches qui amènent les employés à être en contact avec la population, et ce, sans intermédiaire.</p> <p>Par contact avec la population, on entend notamment toute interaction directe avec des personnes, des entreprises, des municipalités et des organismes à but non lucratif afin de leur offrir les services découlant des programmes mis en oeuvre par l'organisme.</p> <p>Les retombées sont perceptibles directement par la population.</p>
Service indirect à la population	<p>Cette offre de service se caractérise par des tâches qui n'amènent pas les employés à être en contact avec la population, mais qui sont en soutien à la prestation du service direct à la population.</p> <p>Par soutien à la prestation du service direct à la population, on entend toute tâche dont les retombées contribuent significativement à la transformation des services directs à la population.</p> <p>Les retombées sont perceptibles par la population.</p>
Administrative	<p>Cette offre de service se caractérise par des tâches de nature administrative dont les employés sont sans contact avec la population.</p> <p>Par tâche de nature administrative, on entend notamment toute tâche visant à fournir un support aux hautes autorités ou à des unités administratives en matière de prise de décisions, de gestion interne, d'organisation et de communication.</p> <p>Les retombées ne sont pas perceptibles par la population.</p>

¹ Heures rémunérées transposées en équivalents temps complet. Un ETC transposé correspond à 1 826,3 heures rémunérées.

Suivi des économies budgétaires entourant la réduction du nombre d'effectifs

Suivi au 31 août 2025

(en ETC¹ et en milliers de dollars)

NOM DU PORTEFEUILLE: Ministère des affaires municipales et de l'Habitation
NOM DE L'ORGANISME: Société d'habitation du Québec

Catégorie d'effectifs	Type d'emploi	Fonction de l'emploi	Economies			Commentaires
			État (réduction d'effectifs faite au 31 août : réalisé réduction d'effectifs à venir: prévu)	ETC ¹	en milliers de dollars ²	
Personnel d'encadrement	Permanent	Administrative	Réalisé	0,34	66,9	
Personnel professionnel	Permanent	Administrative	Réalisé	0,72	92,9	
Personnel de bureau, technicien et assi	Permanent	Administrative	Réalisé	0,74	51,5	
Personnel professionnel	Temporaire	Administrative	Réalisé	0,6	77,5	
Personnel professionnel	Permanent	Service direct à la population	Réalisé	1,5	135,5	
Personnel professionnel	Permanent	Service indirect à la population	Réalisé	0,66	89,1	
Personnel de bureau, technicien et assi	Permanent	Service indirect à la population	Réalisé	0,68	56,6	
Personnel professionnel	Occasionnel	Administrative	Prévu	0,58	44,3	
Personnel professionnel	Permanent	Administrative	Prévu	0,18	21,1	
Personnel professionnel	Temporaire	Administrative	Prévu	0,53	42,1	
Personnel professionnel	Occasionnel	Service direct à la population	Prévu	1,06	88,3	
Personnel professionnel	Temporaire	Service direct à la population	Prévu	1,06	105,1	
Personnel de bureau, technicien et assi	Occasionnel	Service indirect à la population	Prévu	0,12	5,1	
Personnel de bureau, technicien et assi	Permanent	Service indirect à la population	Prévu	0,24	18,3	
Personnel professionnel	Temporaire	Service indirect à la population	Prévu	0,53	30,3	
Personnel de bureau, technicien et assi	Temporaire	Administrative	Prévu	0,53	31,6	
Total des économies budgétaires entourant la réduction d'effectifs 2025-2026				10,1	956,2	

¹ Heures rémunérées transposées en équivalents temps complet. Un ETC transposé correspond à 1 826,3 heures rémunérées.

² Contributions d'employeur de 16,0%, incluant le régime de retraite.

Réduction d'effectifs à la SHQ depuis la mise à jour des cibles décrétées par le SCT au mois de mai 2025

Sommaire des efforts demandés

	Heures	Équivalent temps complet (ETC)
Consommation 2024-2025	710 613 h	389,1 ETC
Cible 2025-2026 initiale	690 341 h	378 ETC
Cible 2025-2026 ajustée	671 300 h	367,6 ETC
Réduction par rapport à la cible initiale	18 994 h	10,4 ETC
Effort total de réduction demandé pour rencontrer la cible	39 313 h	21,5 ETC

Le non-remplacement d'un employé entraîne une économie d'heure proportionnelle à la portion restante de l'année (ex. : une personne qui quitte en octobre représente une économie de 0,5 ETC)

Mesures mises en place et résultats

Économies générées		
Mesures 25-26	Heures	Équivalent temps complet (ETC)
Fins d'emploi effectuées (11 personnes)	8 054 h	4,41 ETC
Départs de personnel régulier non remplacés (13 personnes)	14 903 h	8,16 ETC
Congédiement non remplacé (1 personne)	1 826 h	1 ETC
Restrictions du temps supplémentaire	2 739 h	1,5 ETC
Fins de contrats non renouvelées (6 personnes)	11 871 h	6,5 ETC
Total des économies	39 393 h	21,57 ETC

Réduction totale de l'effectif

Période	Nombre de personnes
Effectif au 31 mars 2025	394
Effectif prévu au 30 septembre 2025	365
Effectif prévu au 31 mars 2026	363
Diminution totale de l'effectif	31

Avec les mesures en place, la cible sera respectée

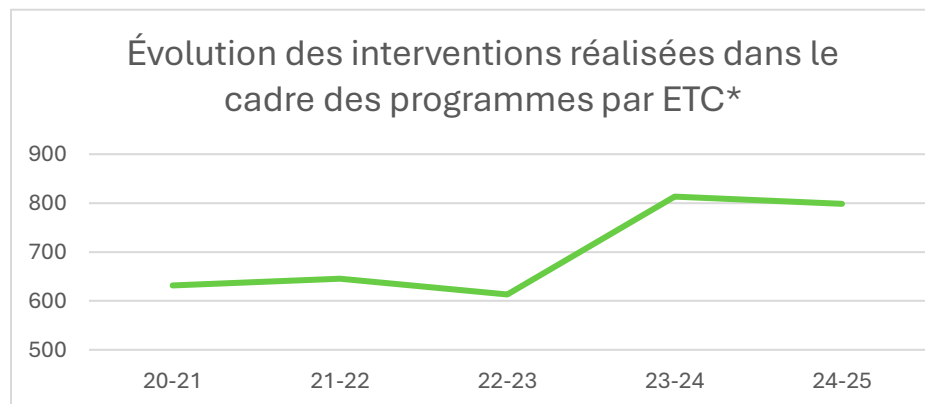
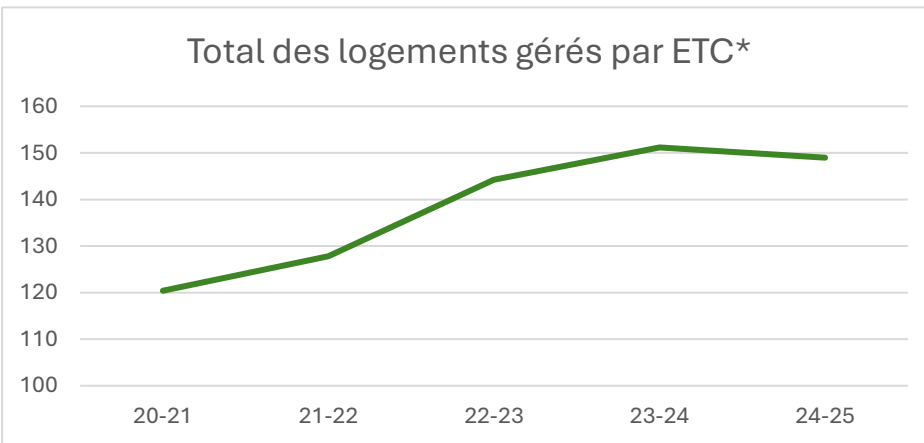
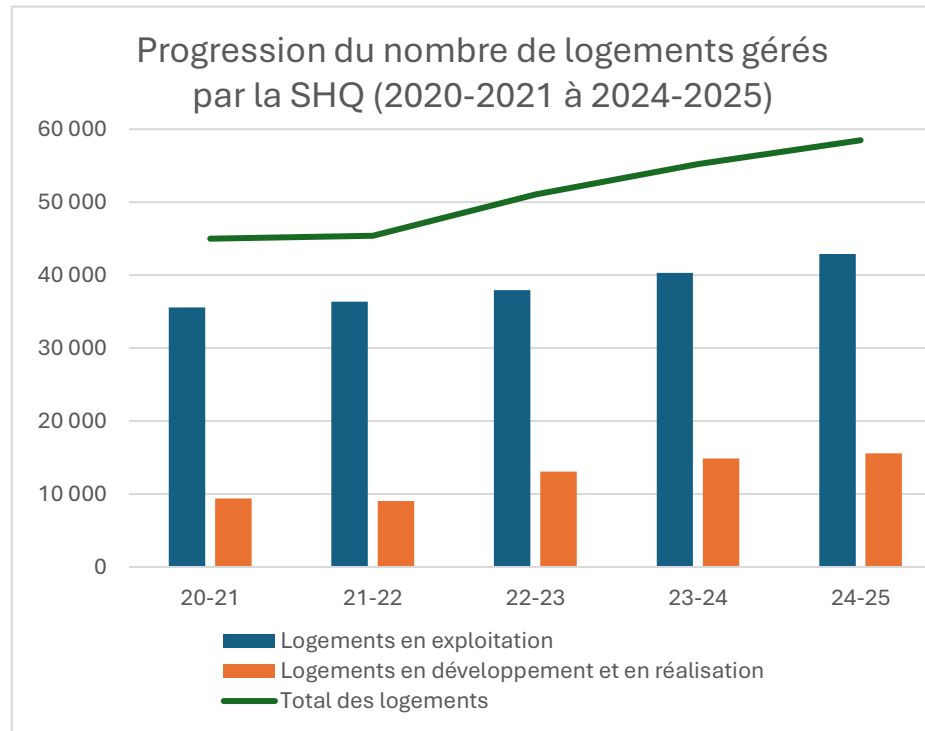
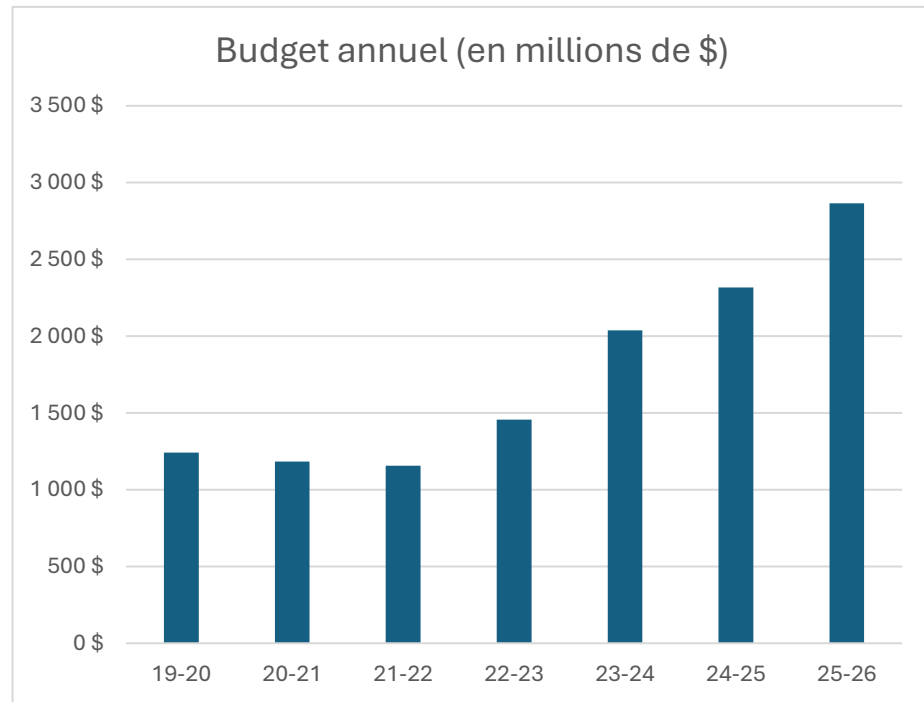
Aucune mise à pied supplémentaire n'est nécessaire

Liste des occasionnels - excluant le CRC
Au 2025-06-03

Direction	Nom	Prénom	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Date de fin d'emploi	Commentaires
0730 1500 Direction des affaires juridiques			161	0	0	0	0	0	0	0	0		
0730 1600 Direction de la vérification			128,8	117,6	123,2	128,8	112	128,8	123,2	112	123,2		
0730 2040 Direction générale des finances et du budget			64,4	58,8	61,6	64,4	56	0	0	0	0		
0730 3120 Direction de la transformation numérique			96,6	88,2	92,4	96,6							
0730 4025 Direction du soutien opérationnel des programmes			161	147	154	161	140	161	154	140	154		
0730 4300 Direction de l'amélioration de l'habitat			161	147	154	161	140	161	154	140	154		
0730 2210 Direction de l'habitation sociale - Est et Nord du Québec			161	147	154	161	0	0	0	0	0		
0730 2220 Direction de l'habitation sociale - Ouest et Sud du Québec			0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	ECONOMIES MENSUELLES	Heures	933,8	705,6	739,2	772,8	448	450,8	431,2	392	431,2	5304,6	Fin d'emploi au 1er juillet 2025
		ETC	0,5	0,4	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	2,9	
												4370,8	Fin d'emploi au 1er août 2025
												2,4	

Contexte : une augmentation des besoins et de la productivité

- Augmentation de 147 % du budget depuis 2021-2022
- Augmentation de 30 % en 5 ans des unités en développées ou en exploitation.
- Augmentation de 24% sur 5 ans des logements gérés par ECT
- Augmentation de 26% sur 5 ans des interventions par ETC



Actions réalisées pour augmenter l'efficacité de la SHQ

- Création de nouveaux véhicules de subvention et de financement pour livrer des logements à moindres coûts.
- Révision de la contribution du secteur communautaire.
- Utilisation du modulaire dans la construction de logements.
- Optimisation du réseau des OH.
- Améliorations de processus internes.

Actions en cours ou à venir pour augmenter l'efficacité

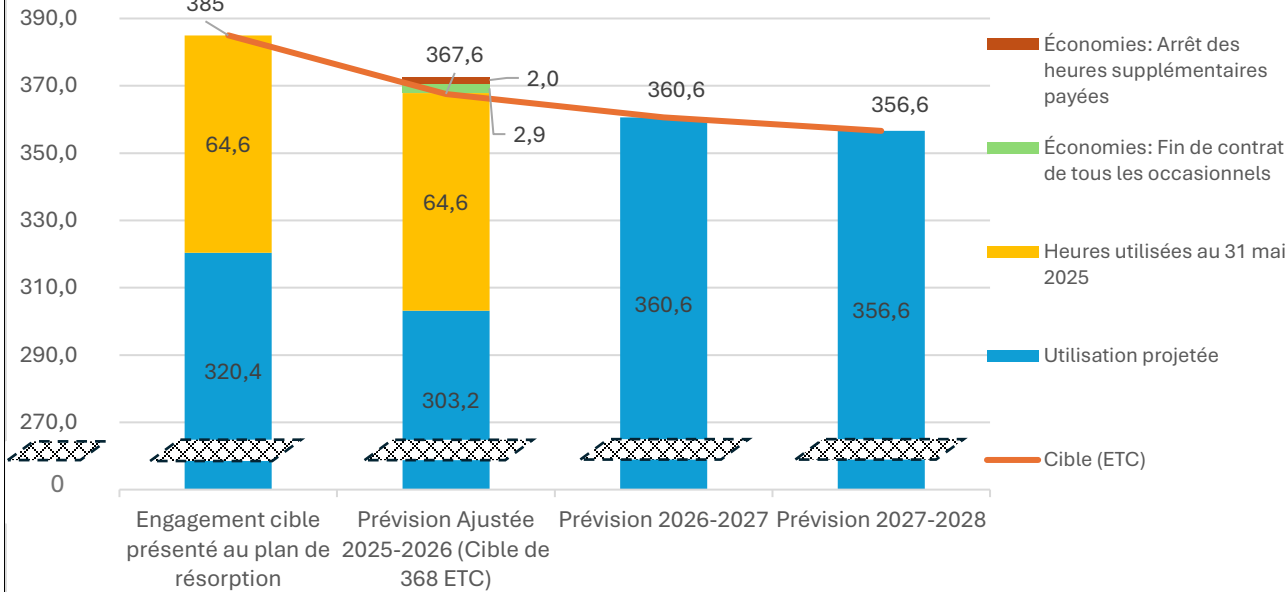
- Diagnostic organisationnel visant à cibler les améliorations de performance à grande valeur ajoutée.
- Implantation de la Gestion en mode projets pour augmenter la productivité et les rendements des subventions.
- Consolidation et fusions de programmes.
- Transfert du site Web de la SHQ sur Québec.ca.
- Mise en place d'un guichet unique d'accès aux logements à loyer modique.
- Optimisation du réseau des coops et OSBL d'habitation.
- Transfert des activités du CRC à Service Québec.

* Les données sur les effectifs sont ajustées pour inclure les effectifs cédés au MAMH en 2020 et rapatriés en 2022 (unités d'affaire) et 2024 (DRH) afin de permettre les comparaisons.

Contrôle des effectifs et gestion de la performance

- Dépassement anticipé de la cible d'ETC en 24-25
- Plan de résorption établi dès septembre pour limiter le dépassement à 17 ETC en 24-25.
 - Mesures de résorption efficaces, dépassement final de 13 ETC au 31 mars 2025.
 - Prévisions au plan pour 25-26 : 385 ETC (+7 par rapport à la cible de 378 ETC)
- Le SCT a revu à la baisse le niveau d'effectif autorisé pour 25-26, de 378 ETC à 367,6 ETC.
- Les mesures de contrôle internes et externes sont en place pour atteindre la cible révisée au 31 mars 2026:
 - Toute comblement externe doit faire l'objet d'une autorisation du SCT.
 - Fin des contrats occasionnels encore actif
 - Restrictions additionnelles au temps supplémentaire
- Impact des mesures additionnelles sont déployées pour respecter la nouvelle cible : 19,9 ETC (diminution de 4,5%)
- Diminution additionnelle de 11 ETC prévues d'ici le 31 mars 2028.
 - Cession des activités du CRC (-3 ETC)
 - Fin mesure du programme RPA (-4 ETC)
 - Fin de la mesure Rénovation du parc HLM (-4 ETC)

Évolution des cibles et projection de l'utilisation des heures rémunérées (en ETC), période 25-26 à 27-28



Effet des efforts de contrôle des effectifs

Mouvements de personnel depuis le 1 ^{er} octobre 2024 (mise en place du plan de résorption)	Mesures de réduction (2025-2026)	Économies anticipées	
Départs	Fin des contrats occasionnel	28	2,9 ETC
Embauches	Restrictions du temps supplémentaire (payé)	10	2,0 ETC
Besoins de main-d'œuvre connus	Attrition et gel d'embauche	51	15, ETC

Gestion de la performance individuelle

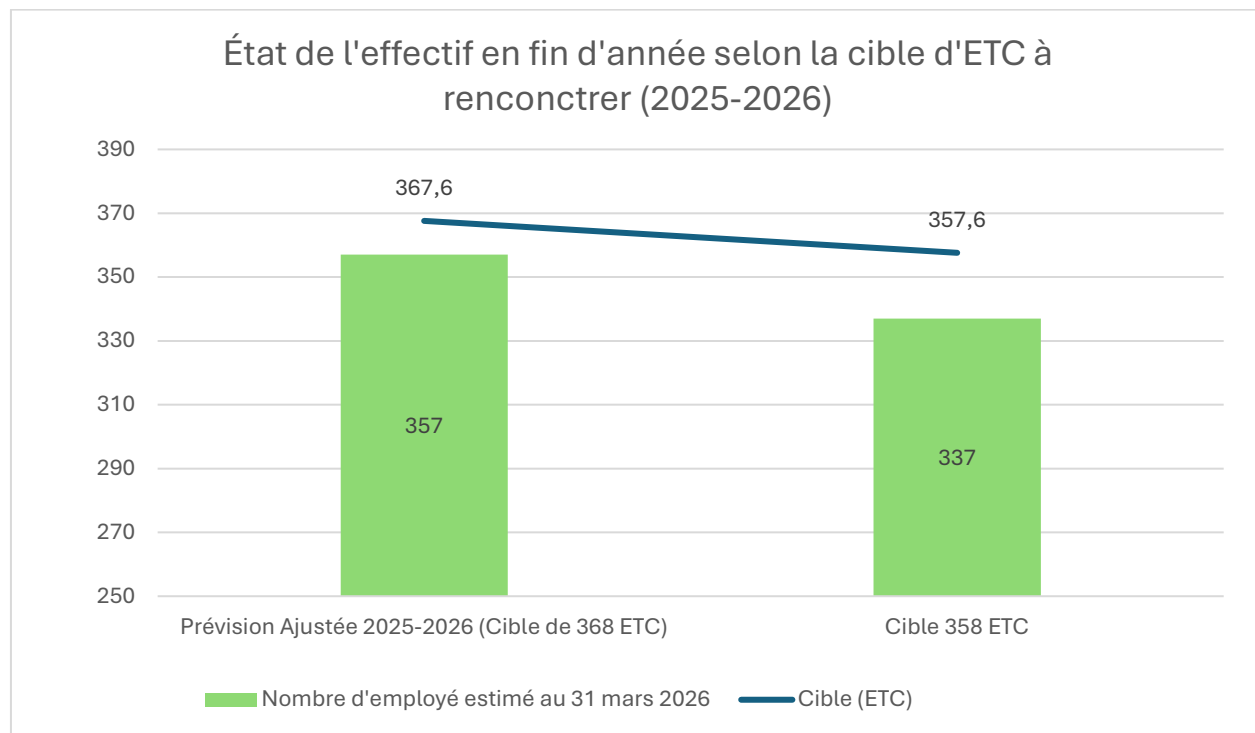
	Résultats 2024-2025	Cible SCT 2024-2025	Suivi de performance soutenu (relations du travail)	
Attentes signifiées	93%	85%	Interventions de redressement en cours	16
Évaluations réalisées	86%	85%	Fins d'emploi ou départs liés à la gestion de la performance (depuis le 1 ^{er} avril 2024)	8

Informations complémentaires

Taux de départ estimé**	6,5% (26 départs estimés pour l'année. 12 confirmés) Note : 1 départ en cours d'année engage une économie au prorata du nombre de mois qu'il lui aurait resté à travailler. **Estimation établie sur la base du nombre de départs observé et pour tenir compte des mesures de contrôle en place dans la fonction publique.
Écart final estimé	Dépassement de 0,2 ETC

* Les données sur les effectifs sont ajustées pour inclure les effectifs cédés au MAMH en 2020 et rapatriés en 2022 (unités d'affaire) et 2024 (DRH) afin de permettre les comparaisons.

Notes complémentaires : Impacts des ajustements de la cible d'ETC sur la taille de l'effectif



La cible d'ETC représente un nombre d'heures rémunérées entre le 1^{er} avril et le 31 mars, peu importe la taille de l'effectif.

Compte tenu que la SHQ surutilisait des heures en début d'année (conformément à son plan de résorption), les nouvelles cibles et l'obligation de les respecter l'amène à devoir réduire son effectif sous la cible d'ici la fin de l'année.

Pour rencontrer la cible de 367,6 ETC, la SHQ doit réduire la taille de son effectif de 37 personnes d'ici au 31 mars 2026.

Chaque ETC retiré représente l'abolition de 2 postes d'ici au 1^{er} octobre 2025.

Une baisse de la cible de 10 ETC entraînerait donc 20 coupures de postes temporaires.

Les impacts de telles mesures sur les opérations seraient majeurs. Des embauches nombreuses seraient aussi nécessaires dès le 1^{er} avril afin d'éviter de se retrouver en situation de sous-utilisation des heures rémunérées pour 2026-2027.

Art. 53, 54

État de situation : comblement des postes autorisés en mai 2025

Secteur / direction	Poste	Statut	Recommandation en lien avec le gel de complements
BPDG			
DCRE	Adjointe exécutive	Nouvelle autorisation	Prêt de service temporaire ou affichage en affectation seulement.
DAJ	Adjointe administrative	Affichage terminé. Aucune candidature en affectation.	Annuler le processus de mutation et utiliser un prêt de service d'une 264-10 de la DAH.
DAJ	Adjointe exécutive ou légiste	Nouvelle autorisation (1 des 2 postes)	Attendre la levée du gel d'embauche. D'ici là, les options suivantes sont possibles : <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de faire une RNS pour le poste de [REDACTED] (technicienne en administration à technicienne principale) afin d'aider à la coordination des mandats à la DAJ; • Possibilité de faire une RNS pour le poste de [REDACTED] (accès à l'information 105-10 à légiste 115-00); • Possibilité de donner le mandat de la coordination de la gestion contractuelle à [REDACTED].
VPDS			
DGSSPP	Cadre 2 (RNS cadre 3 à 2)	Réévaluation du poste en préparation	RNS possible sans autorisation du SCT. Respecte la masse salariale théorique et le nombre de poste d'encadrement.
DRPH	Directeur (cadre 3)	Autorisé	Demande d'exemption pour affichage en promotion. Si candidature interne retenue, pas d'impact sur le niveau d'effectif.
DRLSA	Directeur (cadre 4)	Remplacement de [REDACTED] si choisie pour DRPH – à autoriser le moment venu	Si pertinent : Demande d'exemption pour affichage en promotion. Si candidature interne retenue, pas d'impact sur le niveau d'effectif.
DFSH	Conseiller en financement spécialisé	Démarches de comblement amorcées, demande de dérogation en préparation.	Affichage en affectation. Possibilité de demander une dérogation pour affichage en promotion à l'interne. Si demande de dérogation pour recrutement, on devra respecter nos cibles.
DFSH	Conseiller en financement spécialisé	Nouvelle autorisation pour 2 ^{ème} poste à combler	Attendre la levée du gel d'embauche

État de situation : comblement des postes autorisés en mai 2025

Secteur / direction	Poste	Statut	Recommandation en lien avec le gel de complements
VPAF			
DGGN	Analyste de données ou Analyse Power BI	Nouvelle autorisation	Attendre la levée du gel d'embauche
DRH	Conseillère en DO	Nouvelle autorisation	Attendre la levée du gel d'embauche
DGFB	Conseiller aux fonds fédéraux / budget	Nouvelle autorisation	Attendre la levée du gel d'embauche
DCF	Tech ou analyste	Nouvelle autorisation	Attendre la levée du gel d'embauche
VPRGH			
DGHSOSP	Partenariat, DSOP ou DHSOSQ	Nouvelle autorisation	Attendre la levée du gel d'embauche
VPRGH	Adjoint exécutif	Autorisé	Priorisé dans les demandes d'exemption au SCT.
DSFP	Directeur	Non autorisé	Comblement décalé à une date ultérieure
DSFP	Chef de service suivi financier	Nouvelle autorisation	Afficher en affectation
DIEH	Architecte expert	Nouvelle autorisation	Attendre la levée du gel d'embauche
DETI	Conseiller inspecteur architecte	Nouvelle autorisation	Attendre la levée du gel d'embauche

État de situation : comblement des postes autorisés en mai 2025

Priorisation des demandes d'exemption		
Poste	Étapes	Commentaires
1. DRPH cadre 3	<p>Doit être prioritaire afin de libérer le poste de cadre 4 à la DRLSA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valider le QAE (devrait être à jour); • Réception du QAE et évaluation par le comité; • Réception du formulaire de dotation et élaborer un profil d'emploi en vue de la demande d'exemption; • Afficher en affectation; • Envoyer la demande d'exemption si l'affectation est infructueuse. 	<p>Afficher en affectation d'abord et ensuite faire une demande d'exemption pour la mutation et la promo (pour suivre la séquence recommandée). Nous allons cibler la promotion à l'interne en mentionnant les compétences et connaissances des programmes de la SHQ et du domaine de l'habitation.</p>
2. VPRGH adjoint exécutif	<p>Poste d'adjoint exécutif à la VP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire la DE et l'évaluer en comité; • Réception du formulaire de dotation et élaborer un profil d'emploi en vue de la demande d'exemption; • Afficher en affectation; • Envoyer la demande d'exemption si l'affectation est infructueuse. 	<p>Nous pouvons essayer une demande d'exemption (mutation et promotion, si on pense à une relève) pour un nouveau poste. Il faudra justifier l'urgence du nouveau besoin selon la fonction et la portée du poste sur la SHQ (VP).</p>
3. DRLSA cadre 4	<p>Suite à la nomination à la DRPH et à un affichage en affectation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre à jour le QAE (il date de 2017); • Réception du QAE et évaluation par le comité; • Réception du formulaire de dotation et élaborer un profil d'emploi en vue de la demande d'exemption; • Afficher en affectation; • Envoyer la demande d'exemption si l'affectation est infructueuse. 	<p>Demande d'exemption pour la mutation et la promotion (pour suivre la séquence recommandée), mais nous allons cibler la promotion à l'interne en mentionnant les compétences et connaissances des programmes de la SHQ et du domaine de l'habitation.</p>

Scénario	Avantages	Inconvénients
Fin d'emploi le 17 septembre	<ul style="list-style-type: none"> • Réduit au maximum les risques de sabotage, et d'utilisation de l'invalidité comme moyen de conserver l'emploi (personnel professionnel) • En cohérence avec les orientations du SCT et les pratiques de nombreux autres ministères et organismes • Pratiques recommandées par les firmes de spécialistes en transition de carrière. • Réduit au maximum l'utilisation des heures rémunérées • Moins de risques d'erreur sur la paie 	<ul style="list-style-type: none"> • La décision pourrait être perçue comme dure pour le personnel et les équipes • Pourrait générer des réactions émotives plus fortes • Rend très difficile le transfert de dossiers
Fin d'emploi vendredi 19 septembre	<ul style="list-style-type: none"> • Permet un certain transfert de dossier • Réduit la perception d'approche « dure » ou inhumaine • Permet à l'équipe de faire une forme de transition 	<ul style="list-style-type: none"> • Étire au maximum la marge de manœuvre au regard des heures rémunérées • Augmente les risques: <ul style="list-style-type: none"> ○ de sabotage, ○ d'incident de sécurité de l'information ○ d'utilisation de l'invalidité comme moyen de conserver l'emploi (personnel professionnel) • Augmente le risque de contestation pour une personne dont le stage probatoire se termine le 24 septembre • Risque d'erreur accru au niveau de la paye (indemnité vs salaire) • Pourrait rendre le climat de travail plus tendu dans durant les 3 jours
Fin d'emploi au 1^{er} octobre (2 semaines)	<ul style="list-style-type: none"> • Plus grande flexibilité pour l'employé • Permet un plein transfert de dossiers 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Risque majeur de dépassement de la cible d'heures rémunérées</u> • Augmente grandement les risques de : <ul style="list-style-type: none"> ○ de sabotage, ○ d'incident de sécurité de l'information et ○ d'utilisation de l'invalidité comme moyen de conserver l'emploi (personnel professionnel) • Risque de contestation très élevé pour une personne dont le stage probatoire se termine le 24 septembre. • Risque d'erreur accru au niveau de la paye (indemnité vs salaire) • Pourrait rendre le climat de travail plus difficile compte-tenu de la longueur de la période