

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

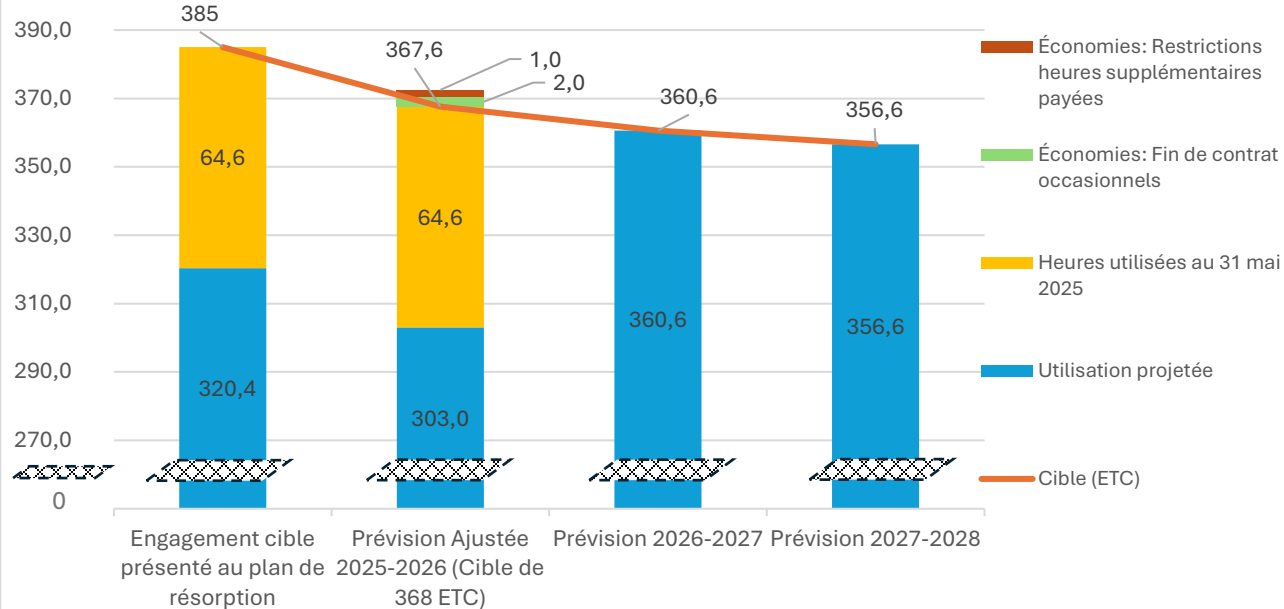
Il est proposé que le comité des ressources humaines prenne connaissance de l'état de situation concernant les effectifs à la Société d'habitation du Québec

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 supplémentaires	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



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]

[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.

ANNEXE 1 : RÈGLES À RESPECTER – MISE À PIED DES EMPLOYÉS OCCASIONNELS ET TEMPORAIRE

Critères pour déterminer l'ordre des mises à pied :

- Le personnel temporaire dispose d'une priorité de placement sur le personnel occasionnel;
 - Lorsque le placement de l'employée ou de l'employé temporaire sur un emploi vacant ne peut être réalisé, l'employeur réfère l'employée ou l'employé temporaire sur un emploi occasionnel de son ministère d'origine, de sa classe d'emplois ou d'une autre classe d'emplois du même niveau de mobilité, pour autant qu'elle ou qu'il soit qualifié pour exercer les attributions de l'emploi.
- Le personnel temporaire n'ayant pas complété leur stage probatoire peut être congédié pour manque de travail, **sans autre procédure ni formalité que celle d'un avis écrit préalable**;
- Lors de mises à pied du personnel ayant terminé leur stage probatoire, les employées et employés visés sont celles et ceux ayant le moins d'ancienneté.

Ordre recommandé :

1. Personnel occasionnel;
2. Personnel temporaire n'ayant pas complété leur stage probatoire;
3. Personnel temporaire ayant complété leur stage probatoire (par ancienneté).

Personnel occasionnel

Nom	Prénom	Direction	Classement
[REDACTED]	[REDACTED]	DV	105
[REDACTED]	[REDACTED]	DCF	108
[REDACTED]	[REDACTED]	DGGN	108
[REDACTED]	[REDACTED]	DSOP	105
[REDACTED]	[REDACTED]	DAH	111
[REDACTED]	[REDACTED]	DHSENQ	264

Employés en stage probatoire

Nom	Prénom	Direction	Classement	Date prévue fin de stage probatoire
[REDACTED]	[REDACTED]	DTIN	108	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] ¹	DC	104	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	DRLSA	105	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	DDP	264	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	DV	105	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	DGFB	103	[REDACTED]

¹ Non visé par une fin d'emploi

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