

UN PROJET **AMBITIEUX** ET **PORTEUR** POUR LE DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS

PLAN GOUVERNEMENTAL

DE RÉGIONALISATION DE 5 000 EMPLOIS

DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

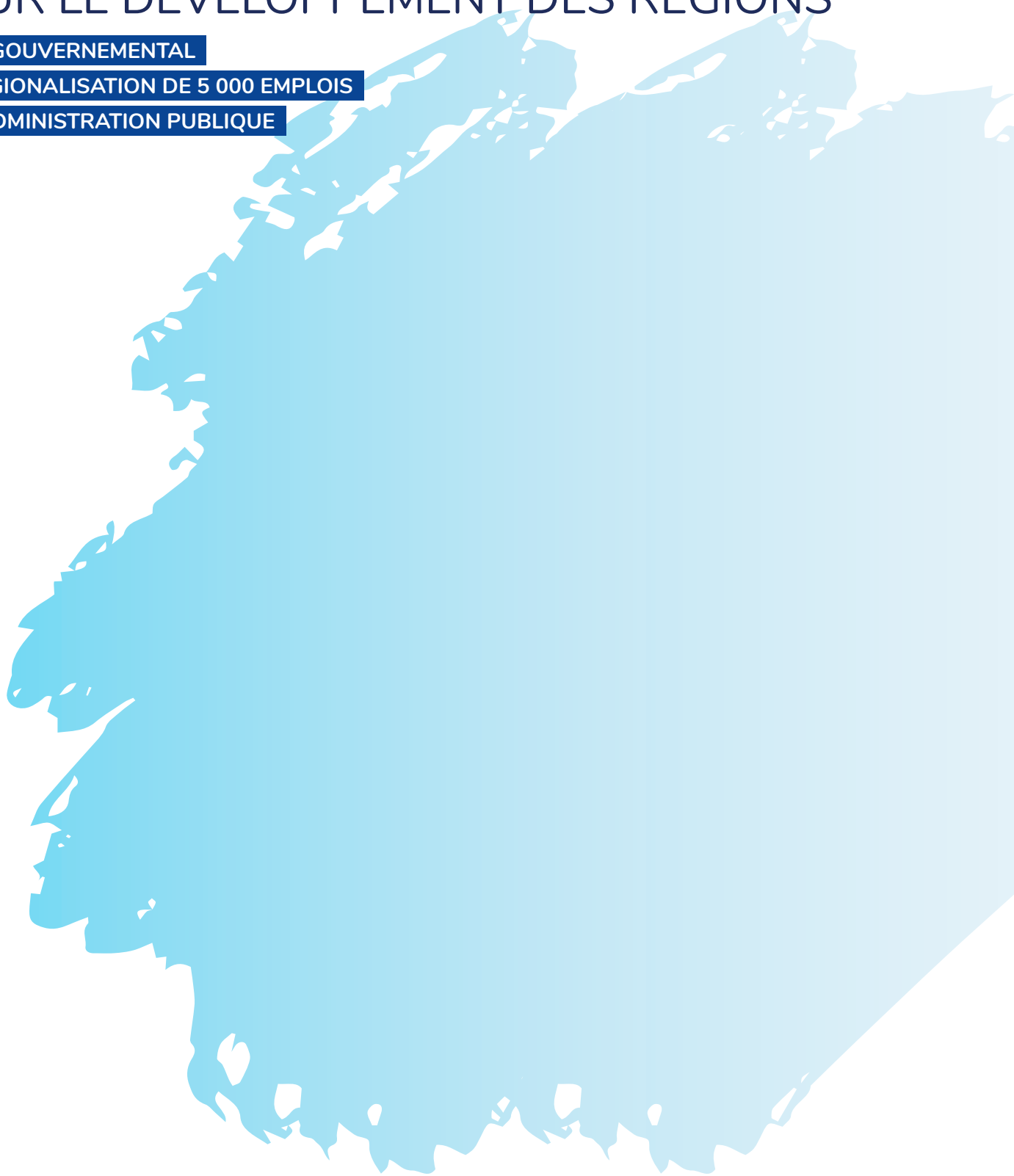


UN PROJET **AMBITIEUX** ET **PORTEUR** POUR LE DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS

PLAN GOUVERNEMENTAL

DE RÉGIONALISATION DE 5 000 EMPLOIS

DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE



Cette publication a été réalisée par le Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique et à la rémunération globale intersectorielle du Secrétariat du Conseil du trésor en collaboration avec la Direction des communications.

Une version accessible de ce document est disponible en ligne. Si vous éprouvez des difficultés techniques, veuillez communiquer avec le Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique et à la rémunération globale intersectorielle à l'adresse regionalisation@sct.gouv.qc.ca.

Pour plus d'information :

Direction des communications
du ministère du Conseil exécutif
et du Secrétariat du Conseil du trésor
1^{er} étage, secteur 400
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 4Y8

Téléphone : 418 781-9530
Courriel : communic@mce.gouv.qc.ca
Site Web : quebec.ca/gouv/ministere/conseil-executif

Dépôt légal – Février 2022
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-91277-4 (version électronique)

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

MOT DU PREMIER MINISTRE



Le développement économique de nos régions est au cœur des priorités de votre gouvernement. C'est une condition essentielle à notre enrichissement collectif.

Avec la régionalisation de 5 000 emplois du secteur public, nous remplissons une promesse phare faite aux Québécois. Le déploiement d'emplois de qualité, sur les territoires les plus dévitalisés, permettra aux régions de profiter de la présence de nouveaux talents, à long terme, et de l'effervescence économique qui accompagnera ce mouvement. Nous allons soutenir le développement des communautés qui en ont le plus besoin.

C'est un chantier ambitieux qui sera porteur de prospérité pour nos régions. Je suis convaincu que le secteur public saura relever ce défi, grâce à la mise en œuvre du Plan gouvernemental de régionalisation. Je compte sur chacun des ministères et des organismes publics pour participer à ce grand effort. Ce sera un moyen non seulement de créer de la richesse, partout sur notre territoire, mais aussi de rapprocher le gouvernement des Québécois de toutes les régions.

Votre gouvernement passe l'action et continuera à mettre de l'avant des projets ambitieux pour les régions. C'est tout le Québec qui y gagnera.

François Legault

MOT DE LA MINISTRE



Le développement économique régional a toujours été une priorité pour notre gouvernement. C'est pour cette raison que nous présentons un plan ambitieux afin de régionaliser 5 000 emplois du secteur public. Il est nécessaire de prendre des mesures concrètes et solides afin de générer des retombées positives pour les municipalités qui ont besoin d'une main-d'œuvre qualifiée en vue d'atteindre leurs objectifs de maintien et de renforcement de la vitalité de leur territoire. Le Plan gouvernemental de régionalisation de 5 000 emplois de l'administration publique s'inscrit parfaitement dans cette vision.

Si les efforts requis par les organisations de l'administration publique sont importants pour mener à bien ce grand projet, ils ne seront pas vains, puisqu'ils constitueront l'une des pierres d'assise du développement économique des régions du Québec pour les prochaines années.

Pour ce faire, les organisations publiques poursuivront la création et le transfert d'emplois dont la mission et les services à la population répondent aux besoins des régions. En complément aux bureaux régionaux déjà répartis, partout en province, nous mettrons en place des bureaux gouvernementaux partagés, dans 15 des communautés plus dévitalisées, afin d'offrir au personnel des milieux de travail supplémentaires.

La mise en œuvre de ce plan de régionalisation nécessitera une grande collaboration de la part de l'ensemble des organisations de l'administration publique. Alors que chaque organisation travaillera à atteindre ses cibles de régionalisation des emplois, le Secrétariat du Conseil du trésor coordonnera les initiatives qui viseront à les soutenir et à les accompagner, notamment pour l'aménagement des bureaux, pour la mise en place d'infrastructures technologiques ainsi que pour les aspects de gouvernance en gestion des ressources humaines.

J'ai confiance que la régionalisation des 5 000 emplois, d'ici 2028, contribuera directement à la vitalité des municipalités qui en ont le plus besoin et qu'elle sera porteuse de bénéfices importants pour l'ensemble des Québécoises et des Québécois, et ce, sur tout le territoire.

Sonia LeBel

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
Un projet ambitieux et porteur pour le développement économique des régions	1
Les stratégies de régionalisation pour le gouvernement du Québec	2
Les territoires privilégiés pour la régionalisation des emplois	2
STRATÉGIE POUR ATTEINDRE LA CIBLE DE RÉGIONALISATION DE 5 000 EMPLOIS	3
Une cible ambitieuse pour un projet des plus mobilisateurs	3
Une cible qui tient compte de la réalité des OAP	3
Des efforts soutenus à court terme et à long terme	4
Suivi des progrès réalisés entre 2021 et 2028	5
CRÉATION DE BUREAUX GOUVERNEMENTAUX PARTAGÉS (BGP)	6
Vision et avantages	6
Des investissements immobiliers pour les employés en région	6
Passer à l'action	8
CONDITIONS DE SUCCÈS	9
Propulser le déploiement du numérique en région	9
Offrir des lieux de travail et des aires de services modernes et stimulants	9
Une stratégie renouvelée de recrutement et de promotion des emplois	10
L'ACCOMPAGNEMENT OFFERT AUX ORGANISATIONS	11
Soutien pour l'aménagement des lieux de travail et des infrastructures technologiques	11
Soutien pour la gouvernance des ressources humaines	12
CONCERTATION ET SYNERGIE POUR LA MISE EN ŒUVRE	13
CONCLUSION	14
ANNEXE 1	
CIBLE DE RÉGIONALISATION À ATTEINDRE AU 30 SEPTEMBRE 2022 ET AU 30 SEPTEMBRE 2028, PAR CATÉGORIE D'OAP VISÉE PAR LE PGR	15



INTRODUCTION

Un projet ambitieux et porteur pour le développement économique des régions

En octobre 2018, le gouvernement du Québec s'est engagé à réaliser un projet ambitieux et porteur pour l'ensemble de l'administration publique québécoise¹ : la régionalisation de 5 000 emplois. Le projet, sur un horizon de dix ans, devenait alors une priorité pour renforcer l'occupation et la vitalité économique du territoire québécois. Depuis, les organisations de l'administration publique (OAP) participent au développement du Plan gouvernemental de régionalisation (PGR) de 5 000 emplois de l'administration publique en vue de déployer des emplois dans les régions plus dévitalisées du Québec.

Tel que démontré par les plus récents résultats sur l'indice de vitalité économique (IVE) des territoires², les localités qui se concentrent dans les couronnes de Québec et de Montréal sont parmi celles qui sont les plus vitalisées par leur croissance démographique et leur revenu total médian. En contrepartie, les localités les plus dévitalisées sont celles qui sont éloignées des régions métropolitaines, qui ont une population relativement âgée et un taux de travailleurs plus faible. Pour ces localités, l'ajout de quelques emplois, combiné à la présence de familles, peut être un atout déterminant.

Le projet de régionalisation recèle ainsi plusieurs grands objectifs socioéconomiques visant à redynamiser les régions du Québec, à savoir :

- Contribuer à l'occupation des territoires ainsi qu'à leur vitalité;
- Renforcer les régions en augmentant, le nombre de leurs emplois;
- Générer des retombées économiques en région par les activités du personnel de l'administration publique et celles des membres de leur famille;
- Développer une expertise régionale sur des enjeux locaux;
- Améliorer la prestation de services aux citoyennes et aux citoyens;
- Rapprocher l'administration publique de la population.

Depuis l'automne 2018, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a travaillé activement au démarrage des travaux d'élaboration du Plan gouvernemental de régionalisation en commençant par la mise sur pied d'une structure de gouvernance regroupant un large éventail de ministères et d'organismes (MO), incluant les membres de la Table gouvernementale aux affaires territoriales (TGAT). En novembre 2019, un exercice de consultation ciblée a été réalisé pour estimer le potentiel de régionalisation des ministères et des organismes de la fonction publique.

Toutefois, la pandémie de la COVID-19 est ensuite venue bousculer les organisations publiques. Depuis l'hiver 2021, plusieurs consultations ont été menées par le SCT auprès des organisations de l'administration publique ciblées par le projet, afin de mieux cerner le potentiel de régionalisation de leurs emplois.

1. Les termes « administration publique » et « organisations de l'administration publique (OAP) », dans le cadre du PGR, excluent les réseaux de la santé et de l'éducation qui ne sont pas visés par le Plan.

2. INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, [Indice de vitalité économique des territoires, édition 2021](#).

Les stratégies de régionalisation pour le gouvernement du Québec

Aujourd'hui, la nécessité d'assurer un soutien économique aux régions québécoises est plus que jamais essentielle et prioritaire.

Désormais, la régionalisation des emplois de l'administration publique peut être réalisée par :

1. La dotation, en région, d'emplois devenus vacants dans les zones urbaines;
2. La création de nouveaux emplois en région;
3. Le déplacement d'un emploi en zone urbaine vers une région à la suite du déménagement volontaire d'un membre du personnel.

Par ces trois démarches complémentaires, le Plan contribuera à l'atteinte des objectifs mentionnés précédemment, dont la vitalisation économique des régions, ainsi qu'à l'amélioration de la prestation de services à la population par une plus grande présence physique de l'administration publique auprès des clientèles régionales.

Au gouvernement du Québec, le service de proximité et la connaissance du terrain sont des aspects indéniables d'un service de qualité. C'est pourquoi la relocalisation complète ou partielle d'équipes ainsi que la création et le transfert d'emplois individuels constituent les avenues privilégiées pour la régionalisation des emplois. Ainsi, les organisations de l'administration publique sont appelées, lorsqu'elles planifient la régionalisation de leurs emplois, à se référer aux besoins reconnus dans la mise à jour, en février 2020, de la [Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires : pour des municipalités et des régions encore plus fortes](#).

Les territoires privilégiés pour la régionalisation des emplois

Pour les fins du Plan, les territoires qui seront considérés « en région » ont été définis en fonction d'un périmètre de distance de 75 km de route à partir des centres-villes de Québec et de Montréal³. De cette façon, les municipalités qui se situent en totalité ou en grande majorité à l'intérieur de ce périmètre seront considérées en zone urbaine.

Les territoires jugés prioritaires pour y localiser les emplois de l'administration publique dans le cadre du Plan ont été ciblés en fonction de l'indice de vitalité économique (IVE) des municipalités régionales de comté (MRC). L'IVE est un indice conçu à partir des indicateurs suivants : le marché du travail, le niveau de vie et le dynamisme démographique. Plus la valeur de l'indice de vitalité économique d'une MRC est négative, plus celle-ci accuse un retard par rapport à la majorité des MRC québécoises⁴.

Ainsi, les organisations de l'administration publique seront appelées à prioriser la régionalisation de leurs emplois dans les MRC où l'IVE se situe dans le 3^e au 5^e quintile.

Par conséquent, ce sont les municipalités qui ont le plus besoin d'emplois de qualité qui pourront bénéficier des postes créés ou transférés par l'administration publique, ce qui renforcera la vitalité économique de leur territoire.

3. Le périmètre des 75 km est calculé à partir de la colline Parlementaire pour Québec et du Complexe Desjardins pour Montréal.

4. Pour consulter les données sur l'IVE, consultez le site de [l'Institut de la statistique du Québec](#).

STRATÉGIE POUR ATTEINDRE LA CIBLE DE RÉGIONALISATION DE 5000 EMPLOIS

Une cible ambitieuse pour un projet des plus mobilisateurs

Selon un premier bilan réalisé à l'hiver 2021, plusieurs organisations de l'administration publique ont démontré une belle capacité de régionalisation de leurs emplois. Plus précisément, c'est 476 emplois qui ont déjà été régionalisés entre le 1^{er} octobre 2018 et le 31 janvier 2021. Depuis, des centaines d'emplois supplémentaires ont été régionalisés. Ceux-ci seront comptabilisés officiellement à l'hiver 2022. Ces premiers résultats démontrent que la cible de 5 000 emplois, créés ou transférés en région d'ici 2028, est ambitieuse, mais atteignable, notamment grâce au développement des services en région de même qu'à la possibilité de recourir, de façon transitoire, au télétravail en attendant la disponibilité des espaces de travail en région.

L'atteinte de la cible de régionalisation de 5 000 emplois repose sur la mobilisation d'un noyau de 55 organisations de l'administration publique qui sont davantage interpellées, en raison d'une masse critique de personnel avec un potentiel de régionalisation, d'une présence en région ou d'une mission axée sur le développement territorial. Parmi ces organisations figurent 40 ministères et organismes assujettis à la *Loi sur la fonction publique* (RLRQ, chapitre F-3.1.1) ayant plus de 62 900 employées et employés, et 15 organismes de l'administration publique non assujettis à la *Loi sur la fonction publique* ayant un bassin approximatif de près de 49 500 employées et employés.

Une cible qui tient compte de la réalité des OAP

Les cibles ont été modulées selon la réalité des organisations de l'administration publique, afin qu'elles puissent fournir un effort équitable selon la taille et la composition de l'effectif, ainsi que selon leur potentiel de régionalisation. Ainsi, les organisations de l'administration publique visées par le Plan ont chacune une cible de régionalisation à atteindre d'ici 2028 qui varie en fonction de leur appartenance aux catégories suivantes :

- Catégorie A : Organisations dont la mission principale est axée sur le développement du territoire et qui ont été identifiées par les Conférences administratives régionales comme étant des organisations pour lesquelles la présence doit être renforcée en région pour répondre aux besoins.
- Catégorie B : Organisations qui répondent à un ou à plusieurs des critères suivants : la présence régionale; la mission principalement axée sur les services aux citoyennes et aux citoyens et aux entreprises en région; le potentiel de régionalisation en raison du profil de la main-d'œuvre de l'organisation.
- Catégorie C : Organisations centrales dont la mission de services est principalement axée sur la gouvernance politique et stratégique pour l'ensemble de l'État.
- Catégorie D : Organisations qui ne se retrouvent dans aucune des catégories précédentes.

Des efforts soutenus à court terme et à long terme

Afin de s'assurer de la cadence adéquate de la régionalisation des emplois, la cible gouvernementale des 5 000 emplois a été ventilée annuellement.

Alors qu'il est nécessaire d'accélérer la relance économique des régions dans le contexte actuel, les efforts de régionalisation seront intensifiés à court terme afin de régionaliser au moins 2 000 emplois au 30 septembre 2022.

Il est attendu que les organisations de l'administration publique honorent leur cible annuelle de façon à ce que la cible finale soit atteinte, sinon dépassée, au 30 septembre 2028.

Les cibles à atteindre par catégorie d'organisation sont présentées à l'Annexe 1.

Ventilation des efforts de régionalisation

	1 ^{er} oct. 2018 au 31 janv. 2021	1 ^{er} févr. 2021 au 30 sept. 2022	1 ^{er} oct. 2022 au 30 sept. 2023	1 ^{er} oct. 2023 au 30 sept. 2024	1 ^{er} oct. 2024 au 30 sept. 2025	1 ^{er} oct. 2025 au 30 sept. 2026	1 ^{er} oct. 2026 au 30 sept. 2027	1 ^{er} oct. 2027 au 30 sept. 2028
Nombre d'emplois régionalisés	476	1 524	500	500	500	500	500	500
Cumul des emplois régionalisés	476	2 000	2 500	3 000	3 500	4 000	4 500	5 000

Enfin, dans le but de soutenir l'objectif de régionalisation fixé par le gouvernement, les futures demandes d'ajout d'effectifs devront comporter une obligation de doter un minimum de 50 % des ajouts autorisés en région. Par ailleurs, il conviendrait également que les nouvelles responsabilités ministérielles qui requièrent des changements à la structure organisationnelle, notamment l'ajout d'unités administratives, soient affectées en région. Les OAP devront expliquer et justifier les motifs pour lesquels elles ne peuvent pas atteindre cet objectif dans leur demande.

Suivi des **progrès réalisés** entre 2021 et 2028

Les organisations de l'administration publique visées par le Plan développeront des mécanismes de suivi, en continu, du nombre d'emplois qu'elles régionalisent, de façon à pouvoir évaluer leurs progrès et s'ajuster au fur et à mesure.

Alors qu'un premier bilan des emplois régionalisés entre le 1^{er} octobre 2018 et le 31 janvier 2021 a été complété, une reddition des comptes sur les progrès réalisés du 1^{er} février 2021 au 30 septembre 2028 se fera deux fois par année, au 31 janvier et au 30 septembre. Pour la période allant jusqu'au 30 septembre 2022, la reddition de compte se fera mensuellement. Pour la comptabilisation des emplois lors des exercices de reddition de comptes, il est à noter que tous les emplois déjà régionalisés depuis octobre 2018 seront pris en compte.

Quoique le nombre d'emplois régionalisés puisse varier d'une année à l'autre selon les mouvements de personnel, l'objectif est d'avoir obtenu un gain de 5 000 emplois supplémentaires en région au 30 septembre 2028.

Les organisations de l'administration publique diffuseront leurs résultats quant à l'atteinte de leur cible de régionalisation dans leur rapport annuel de gestion. Le SCT publiera une reddition de comptes sur l'atteinte de la cible gouvernementale.



CRÉATION DE BUREAUX GOUVERNEMENTAUX PARTAGÉS (BGP)

Vision et avantages

L'administration publique compte déjà de nombreux bureaux déployés dans toutes les régions du Québec avec des équipes qui se consacrent principalement à l'offre de services à la population. Or, l'adoption de nouveaux modes de travail depuis la pandémie a élargi l'horizon des possibilités en termes de gestion d'équipes dispersées dans lesquelles certains membres habitent à l'extérieur des grands centres urbains. En effet, l'implantation de modèles « centre-satellite » où des employées et employés travaillent au siège social, alors que leurs collègues travaillent dans des bureaux en région, présente de nombreux avantages en termes de développement économique régional^{5 6}.

À l'instar des autres employeurs canadiens qui comptent déployer ce modèle, le gouvernement du Québec érigera en région des espaces de travail collectifs (ci-après les « bureaux gouvernementaux partagés (BGP) ») pouvant accueillir les employées et employés de diverses organisations de l'administration publique. Ces derniers s'y rendront pour bénéficier d'espaces de travail et de services, ainsi que de lieux de rencontres avec les membres de leur équipe ou d'autres collègues de l'administration publique. Ces BGP n'auront pas pour fonction d'offrir des services à la population, puisque celle-ci est déjà comblée par les bureaux de Services Québec ainsi que par plusieurs bureaux régionaux existants. Ils seront mis en place dans le but de répondre aux besoins des OAP qui, n'ayant pas d'infrastructures existantes, ne pourront pas héberger leurs employés dans leurs propres espaces.

Ainsi, le déploiement de ces BGP contribuera à la fois à l'attraction d'un bassin de main-d'œuvre élargi et varié ainsi qu'à la diversification des lieux de travail et de rencontres qui seront à la disposition du personnel de l'administration publique.

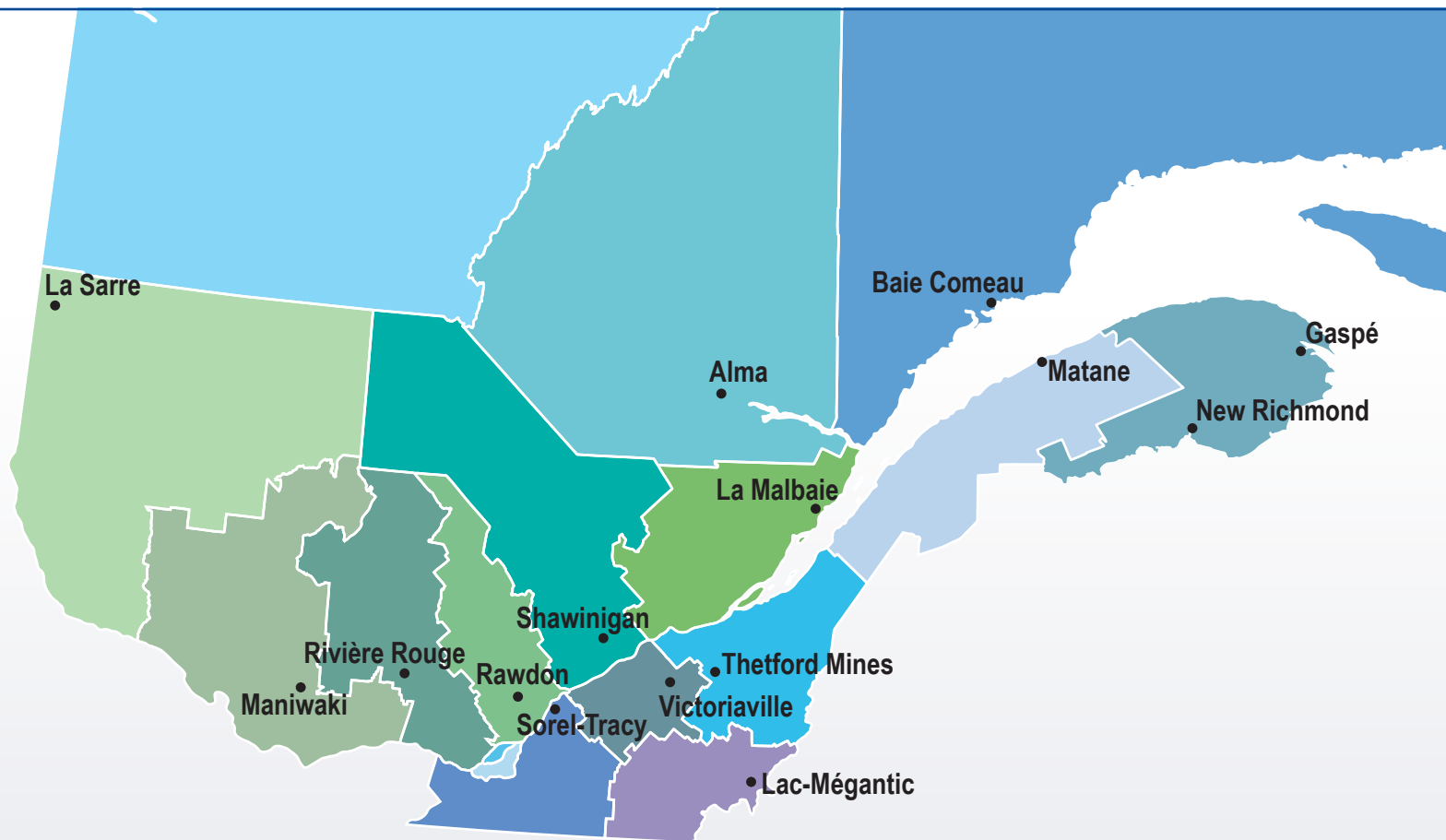
Des investissements immobiliers pour les employés en région

Pour commencer, le gouvernement du Québec travaillera initialement à la mise sur pied de quinze BGP, qui seront implantés à des endroits stratégiques sur le territoire. Au fur et à mesure du déploiement du Plan gouvernemental de régionalisation, le nombre de BGP devra être revu à la hausse au fil des ans en fonction des besoins des organisations de l'administration publique, de la croissance et de la répartition des emplois régionalisés.

L'emplacement initial des BGP a été déterminé de façon à privilégier les MRC dont l'IVE est plus faible, tout en considérant d'autres facteurs comme la population, le taux de travailleurs, la disponibilité des services à la population, ainsi que la présence gouvernementale. Voici les municipalités dans lesquelles les BGP seront érigés :

5. FISHER, M. & YE, A., [A human-centric inclusive approach to work wherever it happens](#), Conference Board du Canada, 2020.

6. KNIGHT FRANK, [M25 Offices. No. 2 – A changing occupational strategy. “Hub and spoke – realistic or idealistic”](#), novembre 2020.



Régions administratives	MRC	Municipalités
01 - Bas-Saint-Laurent	MRC de la Matanie	Matane
02 - Saguenay-Lac-Saint-Jean	MRC de Lac-Saint-Jean-Est	Alma
03 - Capitale Nationale	MRC Charlevoix-Est	La Malbaie
04 - Mauricie	MRC Shawinigan	Shawinigan
05 - Estrie	MRC Le Granit	Lac-Mégantic
07 - Outaouais	MRC La Vallée-de-la-Gatineau	Maniwaki
08 - Abitibi-Témiscamingue	MCR Abitibi-Ouest	La Sarre
09 - Côte-Nord	MRC Manicouagan	Baie-Comeau
11 - Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	MRC La Côte-de-Gaspé	Gaspé
	MRC Bonaventure	New Richmond
12 - Chaudière-Appalaches	MRC Les Appalaches	Thetford Mines
14 - Lanaudière	MRC Matawinie	Rawdon
15 - Laurentides	MRC Antoine-Labelle	Rivière Rouge
16 - Montérégie	MRC Pierre-de-Saurel	Sorel-Tracy
17 - Centre-du-Québec	MRC Arthabaska	Victoriaville

Au cours de l'année 2022, la Société québécoise des infrastructures (SQI) effectuera une estimation des investissements requis pour ériger les bureaux gouvernementaux partagés (BGP), en fonction du marché immobilier disponible dans les municipalités identifiées. En parallèle, les organisations de l'administration publique souhaitant agrandir et réaménager leurs bureaux régionaux, qui sont déjà localisés dans des MRC ayant un IVE plus faible, pourront soumettre leur demande d'investissement au SCT.

Enfin, les ministères et les organismes devront préciser au SCT leurs besoins en termes d'espaces de travail dans les BGP d'ici juin 2022. À ce moment-là, des précisions pourront être fournies quant à la mise en place de ceux-ci (location d'espaces, aménagement d'espaces existants, construction, etc.).

Passer à l'action

Avec l'entrée en vigueur de la politique-cadre en matière de télétravail, les ministères et les organismes de la fonction publique ont une occasion d'optimiser l'occupation des espaces en région et d'accueillir davantage d'employés à même les bureaux déjà disponibles.

Alors que le déploiement de BGP sera réalisé sur plusieurs années, les organisations de l'administration publique pourront passer rapidement à l'action pour régionaliser certains de leurs emplois en recourant à différentes stratégies, dont les suivantes:

- Dégager des postes de travail dans leurs édifices en région pour accueillir leur personnel;
- Convenir d'ententes avec d'autres organisations publiques en région afin que celles-ci puissent offrir un espace de travail à leur personnel;
- Permettre, en tant que solution transitoire, aux membres du personnel dont l'emploi est régionalisé d'effectuer du télétravail à temps plein, lorsque la nature de leurs tâches s'y prête. Cette solution sera autorisée seulement pendant la période où l'employée ou l'employé ne pourra pas avoir accès à un espace de travail, soit au sein d'un bureau d'une OAP ou dans un BGP.

Dès que les employées et employés pourront bénéficier d'espaces de travail, soit dans un bureau régional de leur organisation, un espace de travail au sein d'une autre organisation, ou d'un BGP, ils devront s'y rendre 2 jours par semaine, en cohérence avec les exigences de la Politique-cadre en matière de télétravail du gouvernement du Québec.

Pour les organisations qui doivent miser majoritairement sur les BGP pour offrir des espaces de travail aux employées et employés en région, il sera possible d'identifier, au préalable, dans leurs affichages d'emploi, le ou les BGP auxquels les candidates et les candidats devront éventuellement se présenter. À terme, cette stratégie permettra, pour les organisations qui le souhaitent, de concentrer la localisation de certains types d'emplois associés au même BGP, afin de maximiser les échanges entre collègues. Au moment opportun, il serait également possible de regrouper dans un ou plusieurs BGP des employées et employés ayant des tâches similaires (ex. en ressources humaines, financières et informationnelles), ce qui faciliterait le partage de meilleures pratiques entre les différentes organisations de l'administration publique.

Notons que, pour la régionalisation d'emplois relatifs à la prestation de services aux citoyennes et aux citoyens, les organisations pourront convenir d'ententes avec Services Québec dont plusieurs bureaux sont localisés dans les MRC. En effet, le recours à Services Québec présente différents avantages. Cette approche permet, notamment, de regrouper les services offerts à la population sous un même toit et de façon décloisonnée, afin de mieux répondre aux besoins des personnes et des entreprises. Même si les organisations de l'administration publique peuvent conserver la responsabilité de leurs effectifs et celle associée aux services rendus, le recours à Services Québec permet d'offrir un continuum intégré de services aux personnes et aux entreprises du Québec.

Ainsi, le gouvernement du Québec assurera la pérennité de la régionalisation des emplois et de leurs retombées économiques pour les régions.

CONDITIONS DE SUCCÈS

Pour atteindre la cible de régionalisation de 5 000 emplois d'ici 2028, plusieurs initiatives sont déjà en cours de réalisation par l'administration publique. Parmi ces conditions de succès, notons :

- La présence rehaussée des infrastructures technologiques dans les régions éloignées;
- L'optimisation et le réaménagement des locaux de travail;
- Le recours à de nouvelles stratégies d'attraction de la main-d'œuvre;
- La promotion de pratiques de gestion adaptées à une nouvelle organisation du travail.

Propulser le **déploiement du numérique** en région

L'augmentation du nombre d'employées et d'employés de l'administration publique en région requiert le rehaussement des infrastructures numériques dans certains secteurs ainsi que l'augmentation du travail collaboratif à distance.

À cet effet, la démarche du gouvernement du Québec visant à accélérer le branchement de toutes les régions à l'Internet haute vitesse facilitera la régionalisation du personnel. Également, les organisations de l'administration publique devront mettre à la disposition de leur personnel des outils technologiques (équipements, logiciels, etc.) performants et collaboratifs qui leur permettront d'accomplir leurs tâches tout en assurant la sécurité de l'information traitée. Dans cette perspective, le Plan gouvernemental de régionalisation de 5 000 emplois de l'administration publique contribue également à l'ambition 4 de la [Stratégie de transformation numérique gouvernementale](#) visant à intégrer les membres du personnel au cœur de la transformation numérique.

Les efforts déployés par les organisations de l'administration publique pour assurer une couverture technologique équitable pour l'ensemble de leur personnel favoriseront en conséquence la revitalisation économique des régions québécoises. Grâce à ces avancées technologiques, l'ensemble des employées et employés de l'administration publique pourront bénéficier d'une capacité d'action améliorée dans toutes les régions du Québec.

Offrir des lieux de travail et des aires de services **modernes et stimulants**

La régionalisation des emplois de l'administration publique aura des implications en termes de réaménagement de locaux existants et de repérage de nouveaux locaux pour la création des BGP. En lien avec la [Vision immobilière](#), la transformation du milieu de travail favorisera l'attraction et la rétention du personnel, notamment en région. Pour les employées et employés qui bénéficient des BGP, ceux-ci pourront bénéficier d'espaces collaboratifs pour échanger avec leurs collègues ou avec d'autres membres du personnel de l'administration publique.

Une stratégie renouvelée de **recrutement** et de **promotion** des emplois

Le défi associé à l'attraction et à la disponibilité de la main-d'œuvre demeure un enjeu pour pourvoir les emplois en région. Pour recruter des candidates et des candidats compétents et capables d'assurer des services de qualité en région, les organisations de l'administration publique auront avantage à s'arrimer aux nouvelles tendances et pratiques en matière de dotation, afin d'être plus agiles et efficaces.

Mentionnons que, précisément pour la fonction publique, la Loi modifiant la Loi sur la fonction publique et d'autres dispositions (2021, chapitre 11, appelée « Loi 11 ») permettra d'améliorer l'agilité et la souplesse dans les efforts de recrutement, en plus d'alléger considérablement le processus de dotation. Dorénavant, ce sont des emplois précis à pourvoir qui feront l'objet d'une publication. Ainsi, une personne intéressée par une carrière dans la fonction publique aura l'occasion de faire valoir sa candidature en fonction de ses champs d'intérêt et de ses compétences.

L'attraction d'une main-d'œuvre qualifiée en région repose aussi sur la promotion de la qualité de vie qui y est accessible pour les employés et employées, et leur famille. En effet, les régions québécoises représentent un joyau culturel et une porte d'entrée essentielle pour découvrir la beauté et la diversité du territoire québécois. C'est pourquoi le gouvernement du Québec, en collaboration avec les acteurs locaux, misera sur une campagne promotionnelle pour présenter les régions sous un angle inédit – celui de la vie du personnel de l'administration publique qui y travaille au quotidien. Pour ce faire, les organisations de l'administration publique seront mises à contribution pour faire valoir les avantages de leurs emplois en région.

Le personnel actuel de l'administration publique peut aussi se sentir interpellé par la vie en région et se montrer enclin à y déménager, tout en conservant le même emploi si celui-ci peut s'exercer en région. Pour l'attraction et le recrutement de nouveaux membres du personnel, il sera également possible de faire valoir la possibilité d'occuper un emploi de l'administration publique tout en demeurant en région avec ses proches et sa famille.

EXEMPLE INSPIRANT : REVENU QUÉBEC

En 2017, devant une pénurie de main-d'œuvre dans les grands centres urbains, Revenu Québec a réussi à doter 30 postes à Chandler, dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Les résultats obtenus par Revenu Québec parlent d'eux-mêmes. Grâce à des analyses et à des stratégies de promotion des emplois adaptées aux réalités de la localité sélectionnée, ces postes ont ainsi été pourvus à l'extérieur des villes de Québec et de Montréal. Ce projet a permis à Revenu Québec de recruter des candidatures intéressantes répondant à ses besoins. La stratégie de promotion des emplois retenue par Revenu Québec comprenait ce qui suit :

- Affichage sur des sites d'emplois connus, à l'hôtel de ville ainsi que de la publicité dans les hebdomadaires régionaux;
- Publicité dans les médias sociaux et invitation aux employés et employées à partager l'information dans leurs réseaux personnels;
- Participation à des activités de recrutement locales;
- Présentation d'un événement au Centre local d'emploi (mini-foire de l'emploi);
- Partenariat de communication avec des organismes locaux liés à l'employabilité et promotion sur la page « Emplois » de leur site Web respectif.

L'ACCOMPAGNEMENT OFFERT AUX ORGANISATIONS

Le SCT assurera la coordination des efforts entre l'ensemble des organisations qui participent au renforcement de la vitalité du Québec par la régionalisation des emplois. Ces organisations peuvent compter sur un accompagnement, notamment pour l'aménagement des locaux et de l'infrastructure technologique ainsi que pour les aspects de gouvernance en ressources humaines.

Soutien pour l'aménagement des lieux de travail et des infrastructures technologiques

Tout en maintenant sa collaboration avec la TGAT, le SCT agira de concert avec une équipe spécialisée, composée de représentantes et de représentants de la SQL, de Services Québec et du ministère de la Cybersécurité et du Numérique, cela afin de soutenir les organisations de l'administration publique dans leurs efforts de régionalisation. Plus précisément, cette équipe aura le mandat suivant :

- Concevoir et partager des outils d'aide à la régionalisation des emplois;
- Recueillir les besoins des organisations de l'administration publique et proposer des initiatives de partage de locaux et de regroupement de ressources entre les organisations;
- Offrir un soutien et un service-conseil concernant la localisation, l'aménagement et le partage des locaux et des infrastructures technologiques, y compris des modèles d'entente entre les organisations pour l'application de leurs stratégies de régionalisation;
- S'assurer que les projets de régionalisation sont réalisés conformément aux orientations gouvernementales retenues en matière de gestion et d'aménagement des locaux.

Par ailleurs, la transformation numérique permettra de mettre à la disposition du personnel des outils technologiques de qualité pour les organisations de l'administration publique. De plus, dans des plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures relatifs aux ressources informationnelles, chaque organisation sera appelée à déterminer et à prioriser des projets qui contribueront à la régionalisation par l'implantation :

- D'équipements de travail à distance (équipements de visioconférence, ordinateurs portables, etc.);
- D'outils de collaboration numérique;
- D'un réseau sécurisé et d'Internet.

Soutien pour la gouvernance des ressources humaines

Alors que les organisations de l'administration publique intensifieront la promotion de leurs emplois dans les différentes régions du Québec, le SCT diffusera du matériel promotionnel qui pourra être utilisé pour la valorisation des emplois qui contribueront au Plan gouvernemental de régionalisation. Le SCT fournira, entre autres, des modèles d'affichage d'emplois permettant de spécifier les conditions applicables aux emplois, régionalisés. Du contenu, au sujet de la régionalisation des emplois, comprenant de l'information sur l'emplacement des BGP, sera diffusé publiquement à l'intention des personnes qui souhaitent poser leur candidature à un poste dans l'administration publique.

Le SCT concevra aussi une offre d'accompagnement pour les gestionnaires, en ce qui a trait à la gestion d'équipes dispersées, qui requiert l'adoption de nouvelles approches de mobilisation, de leadership et de gestion de la performance. Ainsi, une variété d'activités d'apprentissage comme des autoformations accessibles en ligne, des webinaires, des ateliers de codéveloppement et des capsules vidéo seront offertes. Ces outils de formation seront accessibles par différents moyens, dont sur la page Web consacrée à la mise en œuvre du Plan.

EXEMPLE INSPIRANT DU MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION (MIFI)

Les besoins du marché du travail, les perspectives concernant la création d'emplois et le contexte du vieillissement de la population ont amené le MIFI à bonifier sa prestation de services, car la contribution des personnes immigrantes comme solution aux enjeux reconnus devient stratégique. À cet égard, les prévisions démontrent que, d'ici 2026, 22 % des emplois seront pourvus par la population immigrante et qu'une part importante des emplois à pourvoir sera située en région.

Pour répondre aux besoins des entreprises et des régions, le MIFI a entrepris une démarche d'envergure de déploiement de services, afin d'offrir un accompagnement personnalisé aux personnes immigrantes et des services de proximité aux entreprises en région.

Le MIFI a pu compter sur le leadership des directions régionales auprès des acteurs du milieu pour appuyer l'établissement durable des personnes immigrantes dans toutes les régions du Québec et promouvoir leur pleine participation, en français, à la société québécoise. Afin de soutenir la croissance et le développement des activités du MIFI en région, le Ministère est passé d'un seul point de service régional comptant 10 employés en 2017-2018 à 5 directions régionales et à 47 points de service qui sont localisés à l'extérieur du périmètre de 75 km des centres urbains de Québec et de Montréal. Au total, ce sont près de 50 employées et employés du MIFI qui travaillent en région, dont des gestionnaires, des coordonnatrices et coordonnateurs, des conseillères et conseillers en immigration régionale, des agentes et agents d'aide à l'intégration ainsi que des techniciennes et techniciens en administration.

Parmi les conditions de succès de ce projet d'envergure, en plus du travail des différents acteurs qui donnent directement des services à la population et aux entreprises, notons l'étroite collaboration entre les responsables des ressources humaines, matérielles et informationnelles ainsi que le partenariat avec Services Québec et la SQI.

CONCERTATION ET SYNERGIE POUR LA MISE EN ŒUVRE

Depuis les premières démarches visant à définir les orientations du Plan gouvernemental de régionalisation de 5 000 emplois de l'administration publique, plusieurs initiatives de concertation ont été réalisées. À cet effet, une structure de gouvernance a été mise sur pied, comprenant un comité formé des ministres responsables, un comité directeur composé des membres de la Table gouvernementale aux affaires territoriales, pilotés par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, ainsi qu'une équipe de mise en œuvre composée de la SQL, du MCN et de Services Québec. En complément, plusieurs consultations ont été réalisées auprès du Forum des sous-ministres, du Forum des directrices et directeurs en ressources humaines, du Forum des directrices générales et directeurs généraux de l'administration ainsi que des conférences administratives régionales. Le SCT s'assurera de maintenir ces collaborations, afin de poursuivre les échanges sur les différents enjeux liés à la régionalisation des emplois et sur les solutions à y apporter.

En continuité avec cet esprit de concertation, le SCT poursuivra son rôle de catalyseur des initiatives de régionalisation en maximisant le partage de l'information et des expériences. Il suscitera l'émergence d'une communauté de professionnels et de gestionnaires qui représentent les organisations de l'administration publique visées et qui souhaitent échanger sur des défis communs en lien avec la régionalisation de leurs emplois. Le SCT réalisera aussi des actions de concertation visant à dégager des processus optimaux de reddition de comptes et de comptabilisation des emplois régionalisés au cours des sept prochaines années.



CONCLUSION

Par son Plan gouvernemental de régionalisation de 5 000 emplois de l'administration publique, le gouvernement s'engage dans un projet d'envergure pour le Québec qui nécessitera un effort de collaboration de la part de l'ensemble des acteurs gouvernementaux.

La cible est certes ambitieuse, mais les retombées sur le dynamisme économique des territoires seront nombreuses, notamment pour les municipalités qui en ont grandement besoin. D'abord, la plus grande présence du personnel et de leur famille fera toute la différence dans les municipalités ayant un indice de vitalité plus faible. Ensuite, les possibilités d'emploi en région qui s'offriront au personnel actuel de l'administration publique seront décuplées, ce qui contribuera à développer l'expertise sur des enjeux locaux et à améliorer la prestation de services aux citoyennes et aux citoyens. Enfin, les futures personnes candidates qui incarnent la relève auront désormais la possibilité de viser une carrière dans les organisations de l'administration publique sans avoir à quitter leur région natale. C'est grâce à ce partenariat structurant que nous contribuerons toutes et tous à la revitalisation des régions québécoises.



ANNEXE 1

CIBLE DE RÉGIONALISATION À ATTEINDRE au 30 septembre 2022 et au 30 septembre 2028, par catégorie d'OAP visée par le PGR

CATÉGORIE A

Organisations dont la mission principale est axée sur le développement du territoire et qui ont été identifiées par les Conférences administratives régionales comme étant des organisations pour lesquelles la présence doit être renforcée en région pour répondre aux besoins.

Organisations de l'administration publique	Cumul : Cible à atteindre au 30 septembre 2022	Cumul : Cible finale à atteindre au 30 septembre 2028
Investissement Québec		
La Financière agricole du Québec		
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation		
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles		
Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	507	1 174
Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs		
Ministère des Transports		
Ministère du Tourisme		
Société du Plan Nord		

CATÉGORIE B

Organisations qui répondent à un ou à plusieurs critères des suivants : la présence régionale; la mission principalement axée sur les services aux citoyennes et aux citoyens et aux entreprises en région; le potentiel de régionalisation en raison du profil de la main-d'œuvre de l'organisation.

Organisations de l'administration publique	Cumul : Cible à atteindre au 30 septembre 2022	Cumul : cible finale à atteindre au 30 septembre 2028
Agence du revenu de Québec		
Centre d'acquisitions gouvernementales		
Commission de la construction du Québec		
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail		
Curateur public du Québec		
Directeur des poursuites criminelles et pénales		
Hydro-Québec		
Ministère de la Culture et des Communications		
Ministère de la Cybersécurité et du Numérique		
Ministère de la Famille		
Ministère de la Justice		
Ministère de la Sécurité publique		
Ministère de la Santé et des Services sociaux		
Ministère de l'Économie et Innovation	1 376	3 574
Ministère de l'Éducation		
Ministère de l'Enseignement supérieur		
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Inclusion		
Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation		
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale		
Régie de l'assurance maladie du Québec		
Régie du bâtiment du Québec		
Retraite Québec		
Société d'habitation du Québec		
Société de l'assurance automobile du Québec		
Société des alcools du Québec		
Société des traversiers du Québec		
Société québécoise des infrastructures		
Sûreté du Québec		

CATÉGORIE C

Organisations centrales dont la mission de services est principalement axée sur la gouvernance politique et stratégique pour l'ensemble de l'État.

Organisations de l'administration publique	Cumul : Cible à atteindre au 30 septembre 2022	Cumul : cible finale à atteindre au 30 septembre 2028
Ministère des Finances	21	66
Ministère des Relations internationales et de la Francophonie		
Ministère du Conseil exécutif		
Secrétariat du Conseil du trésor		

CATÉGORIE D

Organisations qui ne se retrouvent dans aucune des catégories précédentes.

Organisations de l'administration publique	Cumul : Cible à atteindre au 30 septembre 2022	Cumul : cible finale à atteindre au 30 septembre 2028
Bibliothèque et Archives nationales du Québec	106	243
Commission des droits de la personne et de la jeunesse		
Corporation d'urgences-santé		
Élections Québec		
Héma-Québec		
Institut de la Statistique du Québec		
Institut national de santé publique du Québec		
Institut national d'excellence en santé et en services sociaux		
Office québécois de la langue française		
Société des loteries du Québec		
Tribunal administratif du logement		
Tribunal administratif du Québec		
Tribunal administratif du travail		
Vérificateur général		

