

# PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR



# PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

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

Une version adaptée de ce document est offerte en ligne.

Si vous éprouvez des difficultés techniques ou pour obtenir une version adaptée, veuillez communiquer avec le Secrétariat du Conseil du trésor au [communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca).

Pour plus d'information :

Direction des communications  
du Secrétariat du Conseil du trésor  
2<sup>e</sup> étage, secteur 800  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 4Y8

Téléphone : 418 643-1529

Courriel : [communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca)

Site Web : [www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)

Dépôt légal – Mai 2023

Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN 978-2-550-94814-8 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec – 2023

# MESSAGE DE LA MINISTRE RESPONSABLE DE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE ET PRÉSIDENTE DU CONSEIL DU TRÉSOR



## **Madame Nathalie Roy**

Présidente de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
Québec

Madame la Présidente,

C'est avec fierté que je vous présente le Plan stratégique 2023-2027 du Secrétariat du Conseil du trésor, conformément aux exigences de la Loi sur l'administration publique. Ce document définit les objectifs stratégiques du Secrétariat au regard de sa mission et énonce ses engagements pour les quatre prochaines années.

Par son action et conformément à sa mission, le Secrétariat visera notamment à accentuer son rôle d'appui et d'encadrement afin de devenir un véritable partenaire de réussite des différents ministères et organismes dans l'optimisation de leur gestion. Le Secrétariat veut ainsi contribuer à une administration publique encore plus performante et innovante, reconnue pour l'excellence de ses pratiques et l'expertise de ses équipes.

Guidé par cette vision, le Secrétariat mettra tout en œuvre pour assurer le renforcement de la saine gestion des dépenses gouvernementales et des effectifs, l'amélioration de l'efficacité de l'administration publique et la mobilisation de son personnel.

Tout en assurant les conditions favorables à la réalisation de sa vision, le Secrétariat aura aussi comme objectifs de tirer profit du levier économique des marchés publics, de favoriser l'achat québécois et le développement durable, de définir la fonction publique comme un employeur de choix, de consolider la performance des organismes publics, d'assurer la gestion optimale des dépenses et des effectifs, et de favoriser une culture de l'innovation.

Avec l'engagement de chacune et de chacun, je suis convaincue que le Secrétariat relèvera les défis et engendra des résultats concrets qui contribueront à mieux servir les citoyennes et les citoyens du Québec.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes sentiments distingués.

## **Madame Sonia LeBel**

Québec, mai 2023

# MESSAGE DU MINISTRE RESPONSABLE DES INFRASTRUCTURES

---



## **Madame Nathalie Roy**

Présidente de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
Québec

Madame la Présidente,

Avec la création d'un poste de ministre responsable des Infrastructures, le gouvernement du Québec a confirmé sa volonté de doter le Québec d'infrastructures de qualité, qui répondent aux besoins actuels et futurs des Québécoises et des Québécois.

Pour réaliser cette vision, le Plan québécois des infrastructures (PQI) 2023-2033 s'établit maintenant à 150 G\$, soit une hausse de 49,6 G\$ comparativement au plan 2018-2028 (100,4 G\$). Cette augmentation permettra au gouvernement de poursuivre la concrétisation de ses engagements et de soutenir la croissance de l'économie du Québec. Ainsi, par ses importants investissements planifiés, le PQI 2023-2033 permettra de réaliser des projets d'infrastructures qui seront source de fierté et qui refléteront tant les ambitions que l'identité québécoise.

À cet égard, le Plan stratégique 2023-2027 présente des indicateurs ambitieux en matière d'infrastructures, notamment une prévision des investissements consacrés au maintien du parc d'infrastructures des organismes publics afin d'en assurer sa pérennité et de léguer des infrastructures en bon état aux générations futures.

Au cours des prochaines années, tout sera mis en œuvre afin que les objectifs énoncés dans ce Plan stratégique soient atteints, notamment par une planification optimale des investissements publics en infrastructures.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes sentiments distingués.

## **Monsieur Jonatan Julien**

Québec, mai 2023

# MESSAGE DU SECRÉTAIRE



## **Madame Sonia LeBel**

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

## **Monsieur Jonatan Julien**

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

Madame la Ministre,  
Monsieur le Ministre,

Le Plan stratégique 2023-2027 du Secrétariat s'articule autour d'enjeux stratégiques structurants, d'objectifs clairs et de cibles ambitieuses qui témoignent de l'engagement de notre organisation à réaliser pleinement sa mission et à contribuer activement aux priorités gouvernementales.

Ce plan sera notre feuille de route pour les quatre prochaines années afin de renforcer la saine gestion des ressources, des dépenses et des effectifs, d'assurer une planification optimale des investissements publics en infrastructures et d'améliorer l'efficacité de l'administration publique tout en mobilisant notre personnel qui demeure notre gage de réussite.

Guidé par les valeurs du sens de l'État, de rigueur et de collaboration et par une vision inspirante – un partenaire de réussite d'une administration publique performante et innovante, reconnue pour l'excellence de ses pratiques et l'expertise de ses équipes – le personnel du Secrétariat se vouera à la réalisation de ce plan. J'en profite d'ailleurs pour souligner son engagement et son professionnalisme dans la réalisation de la mission du Secrétariat et l'atteinte de ses objectifs.

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

Le secrétaire du Conseil du trésor,

**Patrick Dubé**

Québec, mai 2023



# TABLE DES MATIÈRES

---

L'ORGANISATION EN BREF	1
<b>Mission</b> .....	<b>1</b>
<b>Vision</b> .....	<b>2</b>
<b>Valeurs</b> .....	<b>2</b>
<b>Chiffres clés</b> .....	<b>3</b>
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	4
<b>Contexte externe</b> .....	<b>4</b>
<b>Contexte interne</b> .....	<b>10</b>
CHOIX STRATÉGIQUES	11
<b>Enjeu stratégique 1 :</b>	
<b>Une gestion optimale des dépenses gouvernementales et des effectifs</b> .....	<b>11</b>
Orientation 1 : Renforcer la saine gestion des dépenses et des effectifs .....	11
Objectif 1 : Assurer la gestion optimale des dépenses et des effectifs .....	11
<b>Enjeu stratégique 2 :</b>	
<b>Une planification optimale des investissements publics en infrastructures</b> .....	<b>13</b>
Orientation 2 : Assurer une planification efficace des investissements publics en infrastructures .....	13
Objectif 2 : Doter le Québec d'infrastructures modernes afin de répondre aux priorités actuelles et futures .....	13
<b>Enjeu stratégique 3 :</b>	
<b>La transformation de l'administration publique</b> .....	<b>15</b>
Orientation 3 : Améliorer l'efficacité de l'administration publique .....	15
Objectif 3 : Tirer profit du levier économique des marchés publics pour favoriser l'achat québécois et le développement durable .....	15
Objectif 4 : Se démarquer comme un employeur de choix .....	17
Objectif 5 : Consolider la performance .....	18
Objectif 6 : Favoriser la culture de l'innovation .....	19
<b>Enjeu stratégique 4 :</b>	
<b>L'expérience employé au cœur de la performance de l'organisation</b> .....	<b>20</b>
Orientation 4 : Faire de l'expérience employé un levier de performance .....	20
Objectif 7 : Renforcer l'expérience employé du personnel du Secrétariat .....	20
TABLEAU SYNOPTIQUE	22



# L'ORGANISATION EN BREF

## Mission

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

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

Pour réaliser sa mission, le Secrétariat disposait, en avril 2023, d'un budget de 978,3 millions de dollars<sup>1</sup> ainsi que de 727 effectifs<sup>2</sup>.

## Principales fonctions

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

- de préparer annuellement le budget de dépenses, en tenant compte des particularités de chacun des ministères et des organismes, de s'assurer de la cohérence de ce dernier avec la politique budgétaire du gouvernement et d'en réaliser le suivi ;
- de proposer annuellement au gouvernement un plan des investissements publics en infrastructures portant sur 10 années incluant l'utilisation des investissements réalisés, pour dépôt à l'Assemblée nationale ;
- d'assister le gouvernement dans son rôle d'employeur du personnel de la fonction publique ;
- d'agir, par l'entremise du Bureau de la négociation gouvernementale, à titre de coordonnateur des négociations de l'administration publique ;
- de veiller à une bonne gouvernance et d'encadrer la gestion des ressources humaines et financières ainsi que la gestion contractuelle ;
- d'élaborer un encadrement optimal des marchés publics, de veiller à son application et à son évolution, et d'accompagner les acteurs du domaine ;

1. Gouvernement du Québec, *Budget de dépenses 2023-2024 – Plans annuels de gestion des dépenses des ministères et organismes 2023-2024*, volume 2, p. 52.

2. Données extraites d'une base de données gouvernementale au 3 avril 2023.

- de faire des recommandations au gouvernement sur les demandes et les projets présentés par les ministères et les organismes ainsi que sur les politiques et les orientations gouvernementales en matière de gestion budgétaire et financière ;
- de veiller à l'application du cadre de gestion axée sur les résultats par les ministères et les organismes, notamment par l'utilisation de données opérationnelles et d'indicateurs de performance qui permettent de mesurer le degré d'atteinte des engagements publics, et d'en assurer l'évolution.

## Vision

Partenaire de réussite d'une administration publique performante et innovante reconnue pour l'excellence de ses pratiques et l'expertise de ses équipes.

## Valeurs

### Le sens de l'État

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

### La rigueur

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

### La collaboration

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

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

## Chiffres clés

CHIFFRES CLÉS	DESCRIPTION
564 400 <sup>3</sup>	Effectifs gouvernementaux prévus au 31 mars 2023
115,5 G\$ <sup>4</sup>	Dépenses de programmes gouvernementales prévues au Budget de dépenses 2023-2024
60,5 G\$ <sup>5</sup>	Budget de rémunération prévu au Budget de dépenses 2023-2024
150,0 G\$ <sup>6</sup>	Plan québécois des infrastructures 2023-2033
28 725 <sup>7</sup>	Contrats gouvernementaux de 25 000 \$ et plus conclus en 2021-2022
22,1 G\$ <sup>8</sup>	Valeur totale des contrats de 25 000 \$ et plus conclus en 2021-2022

3. Données prévisionnelles établies sur la base des données réelles au 31 décembre 2022 (Gouvernement du Québec, *Stratégie de gestion des dépenses et renseignements supplémentaires 2023-2024*, volume 1, p. 20).

4. Gouvernement du Québec, *Budget de dépenses 2023-2024 – Stratégie de gestion des dépenses et renseignements supplémentaires 2023-2024*, volume 1, p. 3.

5. Gouvernement du Québec, *Budget de dépenses 2023-2024 – Plans annuels de gestion des dépenses des ministères et organismes 2023-2024*, volume 2, p. 47.

6. Gouvernement du Québec, *Budget de dépenses 2023-2024 – Plan québécois des infrastructures 2023-2033*, volume 6, p. A.3.

7. Gouvernement du Québec, *Statistiques sur les contrats des organismes publics 2021-2022*, p. 7.

8. *Ibid.*

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

---

La pertinence des choix stratégiques est tributaire de la bonne compréhension des enjeux qui découlent des contextes interne et externe de l'organisation. Ainsi, afin d'éclairer sa réflexion, le Secrétariat a procédé à l'analyse des éléments externes (facteurs politiques, économiques, légaux et administratifs) et interne (capacité organisationnelle) qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur son évolution et sur la réalisation pleine et entière de sa mission au cours des prochaines années.

## Contexte externe

Le resserrement des politiques monétaires à la suite du contexte postpandémique a suscité des bouleversements importants. Pour aider le Québec à traverser cette période de changements, le gouvernement a pris la décision de se concentrer sur des actions qui visent à soutenir la population et à maintenir sa qualité de vie.

## La gestion des ressources budgétaires : des choix adaptés à une administration évolutive

Le financement de la prestation des services publics et des priorités gouvernementales est tributaire de la situation économique et financière du Québec. Comme les ressources budgétaires sont limitées, des choix adaptés doivent être faits pour assurer leur répartition entre les ministères et les organismes. De plus, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, une gestion des effectifs de la fonction publique en cohérence avec l'état précaire du marché de l'emploi est essentielle.

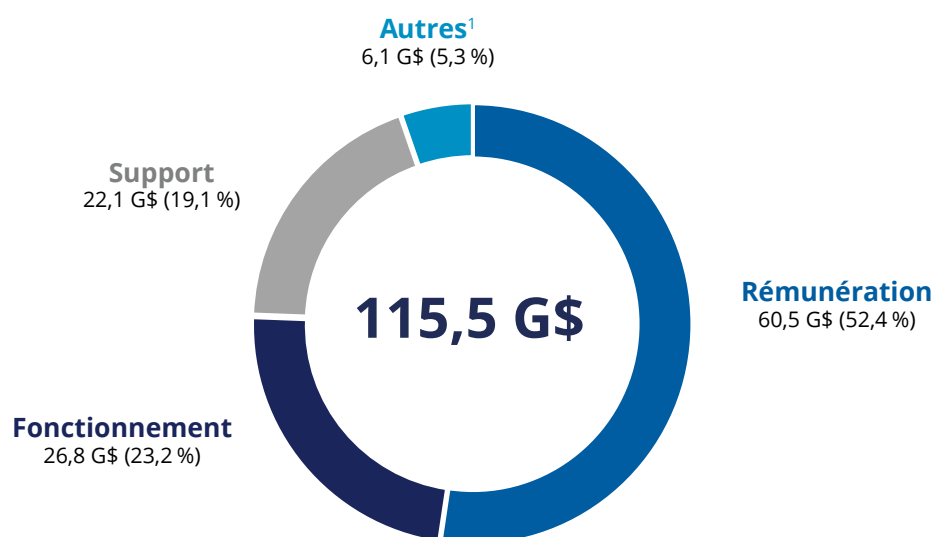
Des appuis importants aux secteurs de l'éducation et de la santé et des services sociaux sont nécessaires, notamment pour assurer la présence d'une main-d'œuvre qualifiée suffisante et pour répondre aux besoins de la population. La réalisation de ces objectifs nécessite une gestion optimale des ressources budgétaires de l'État, d'où l'importance du rôle exercé par le Conseil du trésor.

Dans ce contexte, le Secrétariat appuie la présidente du Conseil du trésor pour la préparation du budget annuel des dépenses et de la stratégie de gestion de ces dépenses. Il en assure le suivi auprès des ministères et des organismes. Ceux-ci collaborent au déploiement des choix gouvernementaux relatifs aux dépenses de programmes ainsi qu'à la gestion et au contrôle des effectifs. En 2023-2024, le budget de dépenses de programmes initial s'élève à 115 482,8 millions de dollars<sup>9</sup>, dont 52,4 % de cette somme est associée au budget de rémunération.

---

9. Gouvernement du Québec, *Budget de dépenses 2023-2024 – Stratégie de gestion des dépenses et renseignements supplémentaires 2023-2024*, volume 1, p. 3.

Figure 1 – Répartition des dépenses de programmes 2023-2024



1. Les autres catégories de dépenses sont les dépenses de capital, d'intérêt ainsi que les créances douteuses et autres provisions.

Par ailleurs, dans un contexte économique caractérisé par une inflation élevée et des enjeux de main-d'œuvre, le renouvellement des conventions collectives et des ententes doit être mené à terme pour l'ensemble des secteurs public et parapublic et pour les prestataires de services de l'État, soit environ 800 000 personnes.

## Des investissements publics importants en infrastructures pour répondre aux besoins des Québécoises et des Québécois

L'État québécois possède ou finance un parc d'infrastructures dont la valeur de remplacement est estimée à plus de 550 milliards de dollars<sup>10</sup>, dont :

- plus de 12 800 immeubles appartenant à des organismes publics, ce qui inclut plus de 5 600 immeubles pour les réseaux scolaire, collégial et universitaire, plus de 2 700 immeubles dans le réseau de la santé et des services sociaux, ainsi que près de 3 800 immeubles pour des logements à loyer modique ;
- quelque 9 900 ponts et viaducs ;
- plus de 31 100 kilomètres de routes ;
- plus de 99 000 kilomètres de réseaux d'eau potable, pluviale et d'eaux usées ;
- une multitude d'infrastructures en transport collectif, dont plus de 500 kilomètres de réseau pour les voies réservées, le réseau ferroviaire de trains de banlieue et le métro de Montréal.

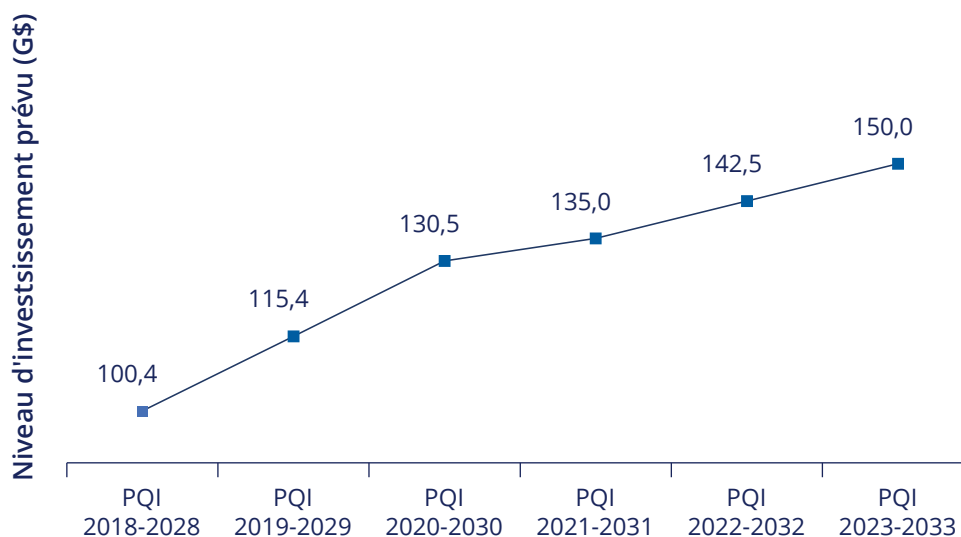
10. Gouvernement du Québec, *Budget de dépenses 2023-2024 – Plan québécois des infrastructures 2023-2033*, volume 6, p. A.23.

Le Sous-secrétariat aux infrastructures publiques (SSIP) soutient le ministre responsable des Infrastructures dans l'application de la Loi sur les infrastructures publiques (RLRQ, chapitre I-8.3). À ce titre, il est notamment responsable de la planification et du suivi des investissements publics en infrastructures par le biais du Plan québécois des infrastructures (PQI) ainsi que de la coordination des plans annuels de gestion des investissements publics (PAGI) qui présentent l'état des infrastructures sous la responsabilité des principaux ministères et organismes publics.

Afin de mettre à la disposition des citoyennes et des citoyens des infrastructures modernes pour répondre à leurs priorités actuelles et futures, des investissements importants sont planifiés en maintien et en bonification du parc d'infrastructures.

Dans ce contexte, le PQI 2023-2033 s'établit à 150,0 milliards de dollars, en hausse de 7,5 milliards de dollars par rapport au plan précédent. Cette hausse s'ajoute à celles des quatre années précédentes. En cinq ans, soit depuis le PQI 2018-2028, les investissements en infrastructures sont passés de 100,4 milliards de dollars à 150,0 milliards de dollars, soit une augmentation de près de 50 %. Cela démontre toute l'importance que le gouvernement accorde au maintien en bon état et au développement des infrastructures publiques.

**Figure 2 – Évolution des investissements au Plan québécois des infrastructures**



## Des marchés publics québécois et durables

Au cours des dernières années, les acquisitions gouvernementales ont connu différentes perturbations, dont l'instabilité des chaînes d'approvisionnement tant à l'échelle locale qu'à l'échelle internationale, la fragilité de l'économie, la pénurie de matériaux et la fluctuation importante des prix, la vulnérabilité d'approvisionnement

dans différents secteurs névralgiques tels que les équipements de protection individuelle dans le domaine de la santé, etc.

Ce contexte très particulier a démontré l'importance pour le gouvernement de pouvoir compter sur une économie résiliente. C'est ainsi qu'il a souhaité donner l'exemple en faisant de l'achat québécois une priorité, afin de réduire sa dépendance aux marchés extérieurs tout en créant de la richesse au Québec.

Différentes initiatives ont ainsi été lancées par le gouvernement, telles que la Stratégie gouvernementale des marchés publics qui, au terme de son déploiement en 2025-2026, vise une augmentation de 1,5 milliard de dollars pour les acquisitions de biens québécois. Par ailleurs, de nouvelles dispositions ont été introduites dans la Loi sur les contrats des organismes publics (RLRQ, chapitre C-65.1), qui encadre l'octroi des contrats des quelque 400 organismes publics assujettis, pour notamment y inclure l'utilisation des contrats publics comme outil de développement économique du Québec et de ses régions.

Ces nouveaux mécanismes sont également l'occasion de promouvoir d'autres priorités gouvernementales, ce qui marque un virage en matière de marchés publics. La volonté de se tourner résolument vers les acquisitions responsables a notamment été inscrite dans le cadre normatif, tout comme le recours à des stratégies d'acquisitions innovantes pour les organismes publics et l'acquisition de produits et de services novateurs pour répondre à leurs besoins.

## La disponibilité de la main-d'œuvre : une préoccupation au cœur des actions du Secrétariat du Conseil du trésor

Le marché du travail est en pleine mouvance. Tous les employeurs du Québec sont confrontés à d'importants enjeux de main-d'œuvre et la fonction publique n'y échappe pas. En janvier 2023, le Québec enregistre un taux de chômage de 3,9 %<sup>11</sup>. Il s'agit du plus bas taux de chômage mesuré parmi toutes les provinces canadiennes pour cette même période<sup>12</sup>. Cela étant, une rareté de la main-d'œuvre se fait sentir dans plusieurs domaines. Ainsi, afin de s'assurer de disposer des ressources nécessaires à la prestation de services qu'elle prodigue à la population québécoise, la fonction publique doit notamment poursuivre ses efforts pour repérer et attirer une relève diversifiée et qualifiée.

Ces enjeux de main-d'œuvre s'avèrent déterminants pour la fonction publique puisqu'elle est le plus grand employeur au Québec.

Afin de continuer d'offrir des services de qualité à la population, l'État employeur doit s'assurer d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents par la mise en place d'actions qui lui permettront de rayonner en tant qu'employeur de premier choix auprès des chercheurs d'emploi. Ces actions visent, entre autres, à renforcer l'image positive de la fonction publique à titre d'employeur en favorisant une expérience employé stimulante pour fournir des conditions optimales à la réalisation des activités qui contribueront à la performance de l'État.

11. Institut de la statistique du Québec (2023). « Principaux indicateurs du marché du travail et rémunération moyenne, Québec et Canada ». [En ligne] [https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/principaux-indicateurs-du-marche-du-travail-et-remuneration-moyenne-quebec-et-canada#tri\\_annee=2023&tri\\_mois=1991477](https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/principaux-indicateurs-du-marche-du-travail-et-remuneration-moyenne-quebec-et-canada#tri_annee=2023&tri_mois=1991477). Consulté le 24 février 2023.

12. Accès Canada (2023). « Janvier 2023 : Québec, le plus bas taux de chômage parmi les provinces canadiennes ». [En ligne] <https://www.accescanada.com/fr/nouvelles/1935-janvier-2023-quebec-le-plus-bas-taux-de-chomage-parmi-les-provinces-canadiennes.html>. Consulté le 24 février 2023.

# Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028 : une stratégie créée avec les partenaires et axée sur les besoins et la performance

La Loi sur la fonction publique (RLRQ, chapitre F-3.1.1) prévoit la responsabilité de la présidente du Conseil du trésor d'élaborer une stratégie pluriannuelle de gestion des ressources humaines d'au plus cinq ans pour la fonction publique, d'en proposer l'approbation par le Conseil du trésor, d'en coordonner la mise en œuvre et de faire rapport à ce dernier, à mi-parcours et à l'échéance, de l'atteinte des résultats.

Les travaux de renouvellement de la Stratégie de gestion des ressources humaines ont été amorcés à l'automne 2021 et son entrée en vigueur est prévue pour l'automne 2023. Les objectifs généraux visés par la nouvelle stratégie 2023-2028 sont de :

- s'assurer d'une gouvernance proactive en ressources humaines au sein de la fonction publique ;
- contribuer à la performance de l'État et à ses enjeux de ressources humaines ;
- s'arrimer avec les stratégies et les priorités gouvernementales ;
- s'appuyer sur la réalisation des grandes transformations gouvernementales ;
- relever les défis de la gestion des ressources humaines de concert avec les ministères et les organismes ;
- consolider les mesures de mise en œuvre dans le cadre de cette stratégie.

## Faire face aux nouveaux modes de travail : les défis du travail hybride

L'expérience du travail en contexte hybride force à revoir les modes de travail et de gestion de la fonction publique, et à redéfinir aussi bien la posture managériale que les indicateurs de performance.

Les nouvelles formes d'organisation du travail induisent des changements et nécessitent une certaine forme d'adaptation des comportements pour l'ensemble des dirigeants, des gestionnaires et des employés, et ce, autant dans leur façon de faire que dans leur façon d'être et d'agir.

Dans les organisations actuelles, le rendement de chaque employée et employé est important. Il est le gage de la capacité des ministères et des organismes à remplir leur mission. Même si la revue de la littérature tend à démontrer les effets positifs du travail en mode hybride sur les employées et les employés, la mise en place d'un système de gestion de la performance individuelle permettra d'apprécier leur performance dans ce nouveau contexte.

Ainsi, le Secrétariat s'est engagé dans une démarche qui permettra, à terme, d'optimiser la performance du personnel de la fonction publique en agissant sur plusieurs leviers, dont l'expérience employé et le développement de compétences.

## L'occupation et la vitalité économique du territoire québécois : l'importance de créer des emplois de qualité en région

Les plus récents résultats sur l'indice de vitalité économique des territoires<sup>13</sup> démontrent que les localités qui se concentrent autour des villes de Québec et de Montréal sont parmi les plus vitalisées par leur croissance démographique et leur revenu total médian. En contrepartie, les localités les plus dévitalisées sont celles éloignées des régions métropolitaines, avec une population relativement âgée et un taux de travailleurs plus faible. Pour ces dernières, l'ajout d'emplois, combiné à la présence de familles, peut être un atout déterminant.

Ainsi, depuis octobre 2018, afin de renforcer la vitalité économique des régions, des emplois sont créés ou transférés dans les municipalités dont les besoins sont les plus criants. Par la qualité de ses emplois, l'administration publique contribue à redynamiser l'expertise régionale, notamment en permettant à des personnes qualifiées de travailler dans l'administration publique tout en demeurant dans leur région ou en choisissant de s'y installer.

## Innovier et transformer les façons de faire pour améliorer l'efficacité de l'État

La qualité des services à la population est au cœur de la Loi sur l'administration publique. Dans un contexte de saine gestion des finances publiques, la performance des ministères et des organismes se confirme comme une priorité incontournable pour les prochaines années. L'administration publique se doit de répondre aux attentes de la population en réalisant pleinement sa mission et en atteignant les résultats visés. Elle doit aussi s'assurer que chaque dollar est investi au bon endroit et de la bonne façon.

Pour améliorer l'efficacité de l'État, les ministères et les organismes seront appelés à poursuivre leurs efforts pour optimiser la gestion des ressources qui leur sont allouées et à consolider leur gestion axée sur les résultats par l'entremise des fonctions de soutien à la performance. Ils auront également à favoriser l'implantation d'une culture d'innovation qui amènera une transformation des façons de faire tout en assurant la qualité des services à la population.

---

13. L'indice de vitalité économique des territoires 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 municipalité régionale de comté est négative, plus celle-ci accuse un retard par rapport à la majorité des municipalités régionales de comté québécoises (Institut de la statistique du Québec, *Indice de vitalité économique des territoires*, édition 2021).

## Contexte interne

Le Secrétariat poursuit la réalisation de sa mission dans un environnement chargé de défis toujours plus exigeants à relever. Dans sa fonction d'organisme central, il a besoin d'avoir recours à une main-d'œuvre hautement qualifiée lui permettant d'atteindre ses objectifs et de demeurer une référence pour l'ensemble des ministères et des organismes.

La pénurie de main-d'œuvre actuelle représente l'un des plus gros défis pour le Secrétariat. Celle-ci entraîne une compétition accrue entre les organisations, autant gouvernementales que privées.

À cela s'ajoute la transformation de l'organisation du travail, qui a pris davantage d'ampleur depuis le début de la pandémie.

Ainsi, le Secrétariat veillera à mettre en place les meilleurs moyens lui permettant d'assurer la rétention et la mobilisation de ses ressources, tout en poursuivant les efforts visant à attirer les meilleurs talents. À ce titre, un accompagnement constant des gestionnaires et des employés par l'organisation sera assurément privilégié. En tant que levier de fidélisation et gage de performance organisationnelle, la mobilisation du personnel sera au cœur des préoccupations de l'organisation. Des actions concrètes seront mises en œuvre afin d'assurer son renforcement et son suivi.

Le Secrétariat poursuivra également ses efforts dans la réalisation d'initiatives en matière de transformation numérique, et ce, dans le but d'accroître la performance de l'organisation et de soutenir l'accomplissement de sa mission.

De nouveaux outils, notamment offerts dans l'infonuagique, seront déployés pour offrir au Secrétariat des outils performants favorisant les échanges et la collaboration avec les partenaires.

Les équipes de développement vont intégrer des pratiques plus agiles en utilisant de nouvelles approches novatrices comme le déploiement en continu des livraisons informatiques, l'automatisation des essais et l'optimisation des processus en respectant les nouvelles pratiques. Ces nouvelles façons de faire permettront d'augmenter la productivité des ressources dans le développement des nouveaux projets.

La transformation numérique offre aussi l'occasion au Secrétariat d'accroître son efficacité et son agilité par l'utilisation et le partage sécuritaires et innovants des données, en soutien à la prise de décision et au bénéfice de l'amélioration des services gouvernementaux. L'utilisation des outils d'intelligence d'affaires afin d'intégrer, de structurer et de synthétiser les données sera promue permettant ainsi l'exploitation optimale des données de l'organisation. À terme, ces outils permettront d'améliorer la prise de décision, d'anticiper certaines tendances avec de l'analyse prédictive.

Le Secrétariat continuera d'être un acteur très proactif à l'égard des menaces informatiques émergentes. Il gouverne la cybersécurité par une vision globale et concertée au sein de son organisation et des organismes de son portefeuille. Des efforts considérables continueront d'être déployés afin d'assurer la sécurité des systèmes et des infrastructures. Les plans d'action en lien avec l'amélioration de la cybersécurité seront réalisés et une prise en charge rapide et concertée des événements de sécurité sera assurée.

La mise en place de nouveaux outils en gestion documentaire et les efforts pour un virage sans papier vont continuer.

Enfin, les initiatives mises en place au Secrétariat en vue d'offrir un environnement de travail fonctionnel, sécuritaire, durable et créatif pour son personnel vont se poursuivre.

# CHOIX STRATÉGIQUES

L'analyse du contexte a permis de mettre en évidence l'importance des interventions du Secrétariat en matière de saine gestion des ressources de l'État. Le Secrétariat veillera à ce que le financement des services publics soit optimal et tienne compte des besoins de la population et des priorités gouvernementales.

Cette analyse a également mis en évidence la volonté du gouvernement de doter le Québec d'infrastructures de qualité, qui répondent aux besoins actuels et futurs des Québécoises et des Québécois.

Par ailleurs, pour faire face aux multiples défis qui se présentent, l'administration publique doit envisager une transformation de ses façons de faire. Cet objectif se traduira par une nouvelle vision en matière de marchés publics, un repositionnement de la fonction publique comme un employeur de choix, une consolidation de la performance des organismes publics et l'implantation au sein de ces derniers d'une culture axée sur l'innovation et l'amélioration continue.

Enfin, pour atteindre ses objectifs, le Secrétariat mettra son personnel au cœur de ses préoccupations. Gage de performance et de fidélisation, sa mobilisation sera une priorité pour l'organisation au cours des prochaines années.

## Enjeu stratégique 1 : Une gestion optimale des dépenses gouvernementales et des effectifs

La situation économique du Québec, combinée à des ressources budgétaires et humaines limitées, exigera une gestion optimale des dépenses gouvernementales et des effectifs afin de disposer des marges de manœuvre requises pour investir dans les secteurs prioritaires et dans l'amélioration des services publics.

### Orientation 1 : Renforcer la saine gestion des dépenses et des effectifs

Pour répondre au premier enjeu, le Secrétariat assurera la gestion optimale des dépenses et des effectifs.

#### Objectif 1 : Assurer la gestion optimale des dépenses et des effectifs

Le Secrétariat contribue à la saine gestion des dépenses et des effectifs en effectuant notamment un suivi des enveloppes budgétaires allouées aux ministères et aux organismes tout au long de l'exercice financier. Ce suivi favorise le respect des objectifs fixés, en particulier en ce qui concerne la croissance des effectifs, et permet de réallouer les disponibilités budgétaires en cours d'exercice financier. Cette réallocation contribue au financement des priorités gouvernementales et diminue les dépenses non réalisées à la fin de l'exercice financier. À cet effet, le Secrétariat fait des recommandations au Conseil du trésor visant à gérer efficacement les ressources budgétaires du gouvernement durant toute l'année.

De plus, le Secrétariat coordonne des mesures d'amélioration au cadre financier. Les mesures identifiées sont diverses et visent à générer des disponibilités budgétaires par une gestion efficiente des dépenses et des effectifs par l'ensemble des entités du gouvernement. Ces disponibilités budgétaires devraient générer des économies récurrentes de 1,5 milliard de dollars à terme en 2026-2027 et contribuer au financement des priorités gouvernementales.

Enfin, le Secrétariat, par l'entremise du Bureau de la négociation gouvernementale, s'assure que le renouvellement des conventions collectives et des ententes des employés des secteurs public et parapublic et celles des prestataires de services de l'État s'effectuent dans le respect du cadre financier des négociations.

INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
<b>1.1</b> Pourcentage des disponibilités budgétaires réallouées à des priorités gouvernementales	1 % des dépenses de programmes	1 % des dépenses de programmes	1 % des dépenses de programmes	1 % des dépenses de programmes
<b>1.2</b> Respect du niveau des économies fixé par le gouvernement annuellement <sup>14</sup>	538 M\$	830 M\$	1 154 M\$	1 480 M\$
<b>1.3</b> Respect du taux de croissance annuel des effectifs dans la fonction publique	≤ au taux de croissance prévu	≤ au taux de croissance prévu	≤ au taux de croissance prévu	≤ au taux de croissance prévu
<b>1.4</b> Respect du cadre financier du gouvernement lors du renouvellement des ententes (conventions collectives et ententes avec les professionnels de la santé, y compris les ententes-cadres avec les médecins)	Respect du cadre financier			

14. Les mesures d'amélioration au cadre financier correspondent notamment aux informations présentées dans la Stratégie de gestion des dépenses du Conseil du trésor. Les résultats sont liés au respect des enveloppes budgétaires et des cibles d'effectifs ainsi qu'aux informations transmises par les ministères et les organismes, notamment sur la révision des programmes.

## Enjeu stratégique 2 : Une planification optimale des investissements publics en infrastructures

Compte tenu de l'importance d'avoir un parc d'infrastructures qui répond aux besoins actuels, et de le maintenir en bon état pour les générations futures, le SSIP misera sur une planification optimale des investissements publics en infrastructures.

### Orientation 2 : Assurer une planification efficace des investissements publics en infrastructures

Pour répondre au deuxième enjeu, le SSIP assurera une planification efficace des investissements publics en infrastructures en dotant le Québec d'infrastructures modernes qui répondront aux priorités actuelles et futures.

### Objectif 2 : Doter le Québec d'infrastructures modernes afin de répondre aux priorités actuelles et futures

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

Ainsi, en fonction du PQI déterminé annuellement par le gouvernement, le SSIP collecte et analyse les besoins en investissements des ministères et des organismes et en assure le suivi. Il prépare un rapport annuel sur l'utilisation des sommes allouées pour les investissements en infrastructures publiques, tout en fournissant l'encadrement et le soutien aux ministères et aux organismes.

Par ailleurs, dans le but d'assurer la pérennité des infrastructures publiques au bénéfice des générations actuelles et futures, une répartition adéquate des investissements entre le maintien et la bonification du parc est essentielle. Pour ce faire, le processus d'allocation des sommes au PQI s'effectue en tenant compte des constats répertoriés dans les PAGI, lesquels permettent de suivre l'état du parc d'infrastructures et d'identifier les investissements publics prioritaires à cet égard.

Pour les infrastructures appartenant aux organismes publics, les investissements visant à répondre aux besoins liés à leur vétusté physique continueront d'être priorisés au cours des prochaines années, particulièrement pour la réfection et la reconstruction des infrastructures à la fin de leur vie utile. À cet égard, les efforts seront maintenus pour planifier un niveau d'investissement annuel adéquat pour le maintien du parc d'infrastructures des organismes publics.

INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
<b>2.1</b> Respect du niveau annuel des investissements publics planifiés en infrastructures	± 5 % du niveau annuel planifié	± 5 % du niveau annuel planifié	± 5 % du niveau annuel planifié	± 5 % du niveau annuel planifié
<b>2.2</b> Pourcentage des investissements prévus pour le maintien du parc d'infrastructures des organismes publics	≥ 62 %	≥ 62 %	≥ 63 %	≥ 64 %

## Enjeu stratégique 3 : La transformation de l'administration publique

Pour faire face aux multiples enjeux qui caractérisent ses environnements externe et interne et en tant que ministère responsable de l'encadrement des organisations publiques en matière de gestion des ressources, le Secrétariat misera sur la transformation de l'administration publique pour accroître l'efficacité de l'État.

### Orientation 3 : Améliorer l'efficacité de l'administration publique

Pour répondre au troisième enjeu, l'administration publique sera appelée à améliorer son efficacité, entre autres, en :

- jouant un rôle actif dans la propulsion de l'économie locale en tirant profit du levier économique des marchés publics pour favoriser l'achat québécois et le développement durable ;
- se positionnant comme un employeur de choix dans un marché du travail caractérisé par une rareté importante de la main-d'œuvre ;
- consolidant la performance des ministères et des organismes ;
- favorisant une culture axée sur l'innovation.

### Objectif 3 : Tirer profit du levier économique des marchés publics pour favoriser l'achat québécois et le développement durable

Le 3 février 2022, le gouvernement a annoncé le lancement de la Stratégie gouvernementale des marchés publics – Pour des marchés publics innovants, qui vise principalement à favoriser l'achat de biens et de services québécois.

En faisant de l'achat québécois une priorité, le gouvernement a pris des mesures concrètes afin de renforcer son économie tout en réduisant sa dépendance aux marchés extérieurs. Il s'assurera ainsi de créer de la richesse pour les entreprises d'ici, en s'appuyant sur le savoir-faire et les ressources dont le Québec dispose.

En plus du développement économique des régions, l'innovation, le développement durable, les enjeux environnementaux, l'achat d'aliments québécois ainsi que l'accessibilité aux petites et moyennes entreprises des grands centres et des régions sont au cœur des actions qui découleront de la Stratégie gouvernementale des marchés publics.

Afin que les entreprises ayant la volonté de faire affaire avec l'État aient la possibilité d'accéder aux marchés publics, tout en favorisant au maximum les retombées économiques au Québec et dans ses régions, la Stratégie gouvernementale des marchés publics propose une série de 21 mesures regroupées autour des buts suivants :

1. Des marchés publics dynamiques, reflétant les priorités gouvernementales
2. Des marchés publics favorisant l'innovation québécoise
3. Des marchés publics plus accessibles aux entreprises québécoises
4. Des processus d'acquisition performants

Les mesures prévues dans la Stratégie gouvernementale des marchés publics ont été maximisées par les modifications effectuées à la Loi sur les contrats des organismes publics depuis la sanction, le 2 juin 2022, de la Loi visant principalement à promouvoir l’achat québécois et responsable par les organismes publics, à renforcer le régime d’intégrité des entreprises et à accroître les pouvoirs de l’Autorité des marchés publics (L.Q., chapitre 18). C’est notamment le cas pour les acquisitions responsables. Les organismes publics doivent désormais privilégier l’inclusion d’au moins une condition de développement durable dans leurs documents d’appels d’offres ou leurs contrats.

La mise en œuvre des mesures de la Stratégie gouvernementale des marchés publics permettra, d’ici 2025-2026, d’accroître de 1,5 milliard de dollars les acquisitions de biens québécois effectuées par les plus de 400 organismes publics visés par la Loi sur les contrats des organismes publics.

INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
<b>3.1</b> Pourcentage des acquisitions québécoises et responsables des organismes publics	35 %	40 %	45 %	50 %
<b>3.2</b> Taux d’atteinte des cibles de la Stratégie gouvernementale des marchés publics <sup>15</sup>	65 %	75 %	85 %	100 %

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

## Objectif 4 : Se démarquer comme un employeur de choix

Dans un contexte de transformation profonde et accélérée du marché du travail, la Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028 se veut un levier stratégique essentiel au sein de la fonction publique en réponse, notamment, à la pénurie de main-d'œuvre grandissante et à la nécessité d'agir en attraction et en rétention des talents.

Dans cette situation sans précédent, cette nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028, créée avec les partenaires et axée sur les besoins et la performance, sera mise en œuvre par le Secrétariat. Celle-ci vise notamment à déployer et à encourager :

- une expérience employé enrichissante ;
- des organisations apprenantes et des parcours professionnels épanouissants ;
- des organisations performantes, une gestion stratégique et innovante de la fonction des ressources humaines.

Par la mise en œuvre de cette nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028, le Secrétariat mise sur une gestion renouvelée et centrée sur la personne, tout en permettant de vivre une expérience stimulante susceptible de favoriser l'innovation et d'optimiser la performance de l'appareil gouvernemental.

Par ailleurs, le Plan gouvernemental de régionalisation, diffusé le 24 février 2022, a pour objectif de régionaliser 5 000 emplois de l'administration publique sur une période de 10 ans, soit du 1<sup>er</sup> octobre 2018 au 30 septembre 2028.

Afin de créer ou de transférer des emplois dans les municipalités dont les besoins sont les plus criants, les organisations de l'administration publique doivent prioriser la régionalisation de leurs emplois dans les municipalités régionales de comté où l'indice de vitalité économique se situe dans le 3<sup>e</sup> au 5<sup>e</sup> quintile.

Entre le 1<sup>er</sup> octobre 2018 et le 31 janvier 2023, 3 396 postes ont été régionalisés, représentant 67,9 % de la cible de 5 000 emplois à atteindre au 30 septembre 2028. Ces résultats démontrent que l'ensemble des organisations progressent dans l'atteinte de l'objectif.

INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
<b>4.1</b> Taux d'atteinte des résultats planifiés annuellement à la Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028 de la fonction publique <sup>16</sup>	70 %	75 %	80 %	85 %
<b>4.2</b> Taux d'atteinte de la cible de régionalisation de 5 000 emplois au 30 septembre 2028	70 % d'atteinte de la cible	80 % d'atteinte de la cible	85 % d'atteinte de la cible	90 % d'atteinte de la cible

16. Les résultats planifiés correspondent aux cibles annuelles fixées pour chacun des extraits prévus.

## Objectif 5 : Consolider la performance

Développé en 2018-2019 par le Secrétariat, l'indice de performance de l'administration publique est un outil de transformation de l'État qui vise notamment à améliorer son efficacité. Pour ce faire, il permet la comparaison des résultats des organisations publiques visées par l'entremise d'indicateurs communs tout en favorisant l'émulation des meilleures pratiques en identifiant les organisations les plus performantes.

Afin de refléter l'évolution de la performance constatée ces dernières années, l'indice applicable aux ministères a connu une transformation majeure pour la lecture 2021-2022. Il a été réorganisé en trois volets qui permettent de calculer une note globale, tout en conservant l'ensemble des indicateurs qui faisaient précédemment l'objet d'un suivi. Au cours des prochaines années, le Secrétariat continuera de faire évoluer l'indice de performance afin qu'il demeure un outil pertinent et ambitieux de suivi de la performance des organisations publiques. Ces dernières devront également s'assurer d'atteindre leurs objectifs de performance dans un contexte où elles font face à plusieurs défis, notamment la rareté de la main-d'œuvre et l'incertitude économique.

En ce qui a trait à la performance individuelle du personnel de la fonction publique, le contexte de travail en mode hybride soulève des défis quant à sa mesure. La notion de performance individuelle évolue afin d'être en cohérence avec le marché du travail actuel. La performance individuelle comprend notamment le rendement et la productivité de l'employée ou de l'employé. La gestion de la performance individuelle est une pratique de gestion pouvant être porteuse pour l'expérience que le personnel vit au sein de l'organisation permettant de favoriser sa mobilisation, sa rétention, de même que sa performance collective et individuelle.

La détermination d'attentes et l'évaluation de la performance des employés sont des éléments importants de la gestion axée sur les résultats. La formulation d'attentes est essentielle pour communiquer à chaque employée ou employé la contribution attendue aux fins de l'atteinte des résultats de l'organisation. Parallèlement, l'évaluation de la performance du personnel offre une rétroaction utile à l'amélioration continue de celle-ci, dont la performance organisationnelle est tributaire. À cet effet, les ministères et les organismes seront appelés à augmenter le pourcentage de leurs employés ayant fait l'objet d'une évaluation écrite de leur performance annuellement.

INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
<b>5.1</b> Taux des ministères ayant atteint un résultat de 75 % et plus à la note globale de l'indice de performance	≥ 70 %	≥ 70 %	≥ 70 %	≥ 75 %
<b>5.2</b> Pourcentage des employés de la fonction publique admissibles ayant fait l'objet d'une évaluation écrite de leur performance	70 %	80 %	85 %	90 %

## Objectif 6 : Favoriser la culture de l'innovation

La révision des programmes consiste à examiner les portefeuilles ministériels ainsi qu'à s'assurer que les dépenses de programmes sont pertinentes et que les programmes sont administrés de manière efficace et efficiente. Cette démarche permet de transformer les façons de faire de l'administration publique pour qu'elle soit plus performante, de dégager une marge de manœuvre pour réaffecter les ressources en fonction des priorités gouvernementales et de continuer à investir dans les services publics afin d'améliorer la qualité des services aux citoyennes et aux citoyens et la réponse à leurs besoins.

Afin de contribuer à l'atteinte de ces objectifs, les ministères devront réaliser des mesures de révision des programmes sans affecter la qualité des services à la population.

Les cibles de l'indicateur concernant les mesures de qualité réalisées en révision des programmes reflètent la volonté du Secrétariat que les ministères respectent les orientations communiquées.

Parallèlement, dans le but d'optimiser ses façons de faire, le Secrétariat a élaboré un plan d'action visant à revoir le volume des redditions de comptes exigées auprès des ministères et des organismes. Cette révision privilégiera la pertinence et l'utilité des informations demandées. Elle se traduira, entre autres, par une diminution de la fréquence de certaines redditions de comptes et de leur contenu. Ces améliorations, qui s'échelonnent sur quelques années, amèneront un allègement des efforts consacrés par les ministères et les organismes aux suivis exigés par le Secrétariat.

Le Secrétariat poursuit, par ailleurs, ses travaux afin d'améliorer le contenu et l'intelligibilité de l'information budgétaire présentée aux citoyennes, aux citoyens ainsi qu'aux parlementaires.

INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
<b>6.1</b> Taux des ministères ayant au moins 75 % de mesures de qualité réalisées en révision des programmes	≥ 70 %	≥ 70 %	≥ 70 %	≥ 70 %
<b>6.2</b> Taux d'allègement des redditions de comptes requises par le Secrétariat du Conseil du trésor auprès des organismes publics	45 %	50 %	55 %	60 %
<b>6.3</b> Nombre d'améliorations visant à faciliter la compréhension de l'information budgétaire	2 améliorations par rapport à 2022-2023	4 améliorations par rapport à 2022-2023	6 améliorations par rapport à 2022-2023	8 améliorations par rapport à 2022-2023

## Enjeu stratégique 4 : L'expérience employé au cœur de la performance de l'organisation

À l'instar de toutes les organisations publiques, le Secrétariat fera face, au cours des prochaines années, aux défis de la rétention et de l'attraction des talents. La mobilisation des employées et des employés est l'un des moyens à privilégier par les organisations pour relever ces défis. Le Secrétariat placera cet enjeu au cœur de ses préoccupations. Rappelons par ailleurs que, dans un contexte de saine gestion des ressources de l'État, la mobilisation du personnel est plus que jamais un moyen efficace de favoriser la performance individuelle et organisationnelle.

### Orientation 4 : Faire de l'expérience employé un levier de performance

Pour répondre à ce quatrième enjeu, le Secrétariat misera sur l'expérience employé de son personnel pour réaliser sa mission et ses différents mandats tout en renforçant la culture de collaboration et de performance organisationnelle.

#### Objectif 7 : Renforcer l'expérience employé du personnel du Secrétariat

La mobilisation du personnel est un levier incontestable de la performance organisationnelle. La littérature définit un employé mobilisé comme *une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement (c'est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant*<sup>17</sup>. Par ailleurs, les recherches s'entendent pour confirmer que la mobilisation a comme effet direct une performance supérieure des employés.

Au cours des prochaines années, le Secrétariat déploiera des efforts pour suivre la mobilisation de son personnel. En s'appuyant sur ses enjeux organisationnels, il mettra également en œuvre un plan d'action assorti de mesures concrètes qui lui permettra d'améliorer l'expérience employé et de contribuer à la performance individuelle et organisationnelle.

Par ailleurs, la Loi sur l'administration publique affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services et à l'instauration d'un cadre de gestion axé sur les résultats. En tant qu'organisation publique, le Secrétariat met au cœur de sa performance la qualité des services qu'il offre. Rappelons qu'il contribue au déploiement d'une administration publique performante en apportant son appui aux ministères et aux organismes dans l'application des orientations et des règles gouvernementales en matière de gestion des ressources de l'État et de performance. L'élaboration et la diffusion de guides, la communication de l'information, la sensibilisation, la formation, l'accompagnement et l'expertise-conseil sont des moyens par lesquels le Secrétariat exerce ses fonctions de soutien et d'encadrement.

---

17. THIERRY WILS et CHRISTIANE LABELLE, *Qu'est-ce que la mobilisation des employés? – Le point de vue des professionnels en ressources humaines*, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull, 1998, page 578.

Dans ce contexte, le Secrétariat poursuivra ses efforts pour adapter ses services offerts aux organisations publiques et s'assurera de répondre adéquatement à leurs besoins en matière de services-conseils, de formations et de documents de référence. À cet effet, l'organisation s'engage à maintenir le taux de satisfaction des organismes publics à l'égard des services qui leur sont offerts à un niveau élevé.

INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
<b>7.1</b> Indice de l'expérience employé du Secrétariat du Conseil du trésor	Établir la valeur de départ	≥ à la valeur de départ	≥ à la valeur de départ	≥ à la valeur de départ
<b>7.2</b> Taux moyen de satisfaction des organismes publics à l'égard des services rendus par le Secrétariat du Conseil du trésor	≥ 90 %	≥ 90 %	≥ 90 %	≥ 90 %

## TABLEAU

## SYNOPTIQUE

# PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

## Secrétariat du Conseil du trésor

### MISSION

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

### VISION

Partenaire de réussite d'une administration publique performante et innovante reconnue pour l'excellence de ses pratiques et l'expertise de ses équipes.

### VALEURS

Sens de l'État, rigueur et collaboration.

## ENJEU 1 : Une gestion optimale des dépenses gouvernementales et des effectifs

Orientation 1 : Renforcer la saine gestion des dépenses et des effectifs

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
1. Assurer la gestion optimale des dépenses et des effectifs	1.1 Pourcentage des disponibilités budgétaires réallouées à des priorités gouvernementales	1 % des dépenses de programmes	1 % des dépenses de programmes	1 % des dépenses de programmes	1 % des dépenses de programmes
	1.2 Respect du niveau des économies fixé par le gouvernement annuellement <sup>18</sup>	538 M\$	830 M\$	1 154 M\$	1 480 M\$
	1.3 Respect du taux de croissance annuel des effectifs dans la fonction publique	≤ du taux de croissance prévu	≤ du taux de croissance prévu	≤ du taux de croissance prévu	≤ du taux de croissance prévu
	1.4 Respect du cadre financier du gouvernement lors du renouvellement des ententes (conventions collectives et ententes avec les professionnels de la santé, y compris les ententes-cadres avec les médecins)	Respect du cadre financier			

## ENJEU 2 : Une planification optimale des investissements publics en infrastructures

Orientation 2 : Assurer une planification efficace des investissements publics en infrastructures

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
2. Doter le Québec d'infrastructures modernes afin de répondre aux priorités actuelles et futures	2.1 Respect du niveau annuel des investissements publics planifiés en infrastructures	± 5 % du niveau annuel planifié	± 5 % du niveau annuel planifié	± 5 % du niveau annuel planifié	± 5 % du niveau annuel planifié
	2.2 Pourcentage des investissements prévus pour le maintien du parc d'infrastructures des organismes publics	≥ 62 %	≥ 62 %	≥ 63 %	≥ 64 %

## ENJEU 3 : La transformation de l'administration publique

Orientation 3 : Améliorer l'efficacité de l'administration publique

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
3. Tirer profit du levier économique des marchés publics pour favoriser l'achat québécois et le développement durable	3.1 Pourcentage des acquisitions québécoises et responsables des organismes publics	35 %	40 %	45 %	50 %
	3.2 Taux d'atteinte des cibles de la Stratégie gouvernementale des marchés publics <sup>19</sup>	65 %	75 %	85 %	100 %
4. Se démarquer comme un employeur de choix	4.1 Taux d'atteinte des résultats planifiés annuellement à la Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028 de la fonction publique <sup>20</sup>	70 %	75 %	80 %	85 %
	4.2 Taux d'atteinte de la cible de régionalisation de 5 000 emplois au 30 septembre 2028	70 % d'atteinte de la cible	80 % d'atteinte de la cible	85 % d'atteinte de la cible	90 % d'atteinte de la cible
5. Consolider la performance	5.1 Taux des ministères ayant atteint un résultat de 75 % et plus à la note globale de l'indice de performance	≥ 70 %	≥ 70 %	≥ 70 %	≥ 75 %
	5.2 Pourcentage des employés de la fonction publique admissibles ayant fait l'objet d'une évaluation écrite de leur performance	70 %	80 %	85 %	90 %
6. Favoriser la culture de l'innovation	6.1 Taux des ministères ayant au moins 75 % de mesures de qualité réalisées en révision des programmes	≥ 70 %	≥ 70 %	≥ 70 %	≥ 70 %
	6.2 Taux d'allègement des redditions de comptes requises par le Secrétariat du Conseil du trésor auprès des organismes publics	45 %	50 %	55 %	60 %
	6.3 Nombre d'améliorations visant à faciliter la compréhension de l'information budgétaire	2 améliorations par rapport à 2022-2023	4 améliorations par rapport à 2022-2023	6 améliorations par rapport à 2022-2023	8 améliorations par rapport à 2022-2023

## ENJEU 4 : L'expérience employé au cœur de la performance de l'organisation

Orientation 4 : Faire de l'expérience employé un levier de performance

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
7. Renforcer l'expérience employé du personnel du Secrétariat	7.1 Indice de l'expérience employé du Secrétariat du Conseil du trésor	Établir la valeur du départ	≥ à la valeur du départ	≥ à la valeur du départ	≥ à la valeur du départ
	7.2 Taux moyen de satisfaction des organismes publics à l'égard des services rendus par le Secrétariat du Conseil du trésor	≥ 90 %	≥ 90 %	≥ 90 %	≥ 90 %

18. Les mesures d'amélioration au cadre financier correspondent notamment aux informations présentées dans la Stratégie de gestion des dépenses du Conseil du trésor. Les résultats sont liés au respect des enveloppes budgétaires et des cibles d'effectifs ainsi qu'aux informations transmises par les ministères et les organismes, notamment sur la révision des programmes.

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

20. Les résultats planifiés correspondent aux cibles annuelles fixées pour chacun des extraits prévus.

*Secrétariat  
du Conseil du trésor*

Québec

