

## AGIR SELON VOS PRIORITÉS

STRATÉGIE  
DE GESTION  
DES DÉPENSES





BUDGET  
DE DÉPENSES  
2019•2020

---

**VOL. 1**

Three sets of dotted lines in the top left corner, each starting with a diagonal line of dots that then becomes horizontal.

## AGIR SELON VOS PRIORITÉS

STRATÉGIE

DE GESTION

DES DÉPENSES

Ce document ne répond pas au Standard sur l'accessibilité des sites Web.  
Un service d'assistance pour consulter le contenu de ce document sera  
cependant offert à toute personne qui en fait la demande en communiquant  
au 418 643-1529 ou, par courriel, à l'adresse [communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca)

## **Stratégie de gestion des dépenses Agir selon vos priorités**

Budget de dépenses 2019-2020

Dépôt légal – Mars 2019  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-83631-5 (imprimé)  
ISBN : 978-2-550-83632-2 (en ligne)

ISSN 2561-6315 (imprimé)  
ISSN 2561-6323 (en ligne)



## LE MESSAGE DU PRÉSIDENT

### AGIR SELON VOS PRIORITÉS

En optant pour le changement, les Québécois ont élu un nouveau gouvernement déterminé à faire preuve d'audace. Ainsi, dès le début de son mandat, votre gouvernement s'est mis à votre service et a placé votre intérêt au centre de son action. À l'écoute de vos besoins, particulièrement ceux des familles et des aînés, nous agissons selon vos priorités afin d'offrir à tous les Québécois non seulement plus de services, mais également, de meilleurs services.

### UNE GESTION EFFICACE DE NOS RESSOURCES

À la lecture du présent document, nous espérons que vous vous reconnaîtrez. Notre stratégie de gestion des dépenses s'est bâtie sur la volonté de favoriser vos intérêts, de répondre à vos attentes. Ainsi, la croissance des dépenses, optimale et efficiente, sera consacrée à l'amélioration des services.

Au cœur de cette offre accrue de services, notre fonction publique constitue l'assise essentielle de l'État. Il faut en prendre soin et lui donner les moyens d'exercer pleinement son rôle. L'État doit pouvoir compter sur des employés compétents, motivés, efficaces et fiers. Par conséquent, nous allons nous assurer que la gestion de nos effectifs et de la rémunération reflète cette vision. Nos employés sont l'ingrédient clé du succès de nos réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux, ainsi que de l'ensemble de l'Administration gouvernementale.

### LA PRIORITÉ À L'ÉDUCATION ET À LA SANTÉ

Les Québécois souhaitent que leur gouvernement intervienne avec vigueur en éducation et en santé, où les défis sont nombreux. Les facteurs de croissance, tels que la hausse des clientèles et des besoins de plus en plus étendus, justifient des réinvestissements importants.

Pour donner à chacun de nos enfants les moyens d'aller au bout de son potentiel, votre gouvernement réinvestit de façon prioritaire dans l'éducation. Les défis y étant nombreux, nous faisons le choix de consentir les efforts et les sommes nécessaires pour les relever. Nous misons sur nos enfants, qui sont notre avenir.

Également, grâce à des investissements importants, votre gouvernement mobilise les ressources requises pour accroître l'accès aux soins et aux services de santé pour tous les Québécois, et ce, au grand bénéfice de nos familles, nos aînés et nos jeunes en difficulté.

## **DE LA PERFORMANCE, DE LA TRANSPARENCE ET DE L'EFFICIENCE**

Pour son premier budget, en 2019-2020, votre gouvernement veillera donc à ce que la population ait un meilleur accès à des services de qualité partout au Québec, notamment en région, sans augmenter son fardeau fiscal. Pour permettre ces réinvestissements essentiels et parce que nous sommes conscients que chaque dollar qui nous est confié a été durement gagné par les Québécois, votre gouvernement met l'accent sur l'optimisation des dépenses publiques.

Cette optimisation, qui nous donnera une marge de manœuvre considérable, permettra d'améliorer nos services publics et d'augmenter le niveau de richesse des Québécois. Les réformes du système de taxation ainsi que le soutien plus important aux familles et aux aînés permettront d'accroître le revenu disponible et de donner du répit aux contribuables. Nous œuvrerons ainsi à remettre de l'argent dans le portefeuille des Québécois.

Pour ce faire, nous entendons mener les réformes nécessaires pour amener une plus grande performance dans l'administration de l'État. Nous rétablirons la transparence et l'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques. La réduction de la bureaucratie permettra de rapprocher l'Administration des citoyens, des municipalités, des entreprises et des organismes communautaires qu'elle dessert. Ces réformes seront soutenues par une meilleure utilisation des outils technologiques afin d'amorcer la transformation numérique gouvernementale.

De plus, nous poursuivrons la révision, déjà amorcée, des plans annuels de gestion des dépenses pour l'ensemble des ministères afin d'y renforcer les liens entre les objectifs définis dans les plans stratégiques et les postes de dépenses qui correspondent à ces objectifs dans la structure budgétaire. Une façon de concilier les données opérationnelles et les dollars, facilitant du même coup une vision plus intégrée de la gestion des dépenses et de la performance.

## **UN GRAND CHANGEMENT POUR LA GESTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES ACQUISITIONS**

La vision de votre gouvernement en matière de gestion responsable des dépenses publiques est ambitieuse et nécessaire, si nous souhaitons agir selon vos priorités. Dans ce contexte et parce que votre gouvernement est déterminé à améliorer les services publics, nous allons opérer des changements en profondeur et durables en matière de gestion des technologies de l'information et de gestion des acquisitions.

Ces deux fonctions névralgiques de l'État ont été priorisées, car elles ont un impact direct sur la capacité de l'État à rendre des services de qualité auxquels les citoyens et les entreprises sont en droit de s'attendre.



## DES INFRASTRUCTURES SAINES ET MODERNES

Toujours dans le but non seulement de répondre à vos priorités, mais également de doter le Québec d'infrastructures saines et modernes, votre gouvernement rehausse les investissements prévus au Plan québécois des infrastructures 2019-2029 (PQI), le plus ambitieux depuis la création de celui-ci. Cette hausse significative a été établie de façon responsable, en tenant compte de la bonne situation financière et économique du Québec et de l'impact de ces réinvestissements sur la dette et sur les dépenses publiques.

La pierre angulaire de l'élaboration de ce PQI est constituée des trois priorités que votre gouvernement a mises de l'avant : l'éducation, l'économie et la santé. De plus, nous avons effectué nos choix en accordant une prépondérance à leur contribution au développement durable. Qui plus est, notre PQI prend en considération l'ensemble des nouveaux engagements en matière d'infrastructures publiques annoncés par le gouvernement, tout en s'assurant de répondre aux besoins importants liés au maintien d'actifs.

En terminant, permettez-moi de réitérer que, tout au long de notre action, notre ambition sera d'offrir plus de services de qualité pour les Québécois et notre stratégie de gestion des dépenses l'illustre parfaitement. C'est ainsi que votre gouvernement entend se donner les moyens d'agir selon vos priorités.

Christian Dubé





## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>LE MESSAGE DU PRÉSIDENT .....</b>	<b>iii</b>
<b>LA GESTION DES DÉPENSES .....</b>	<b>1</b>
La croissance des dépenses : priorité à l'amélioration des services à la population .....	1
L'optimisation des dépenses publiques .....	8
<b>LA GESTION DES EFFECTIFS ET DE LA RÉMUNÉRATION .....</b>	<b>11</b>
La gestion des effectifs .....	11
La gestion des ressources humaines .....	14
Le renouvellement des conditions de travail .....	15
Le suivi des ententes-cadres avec les médecins .....	15
<b>L'ACTUALISATION DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE .....</b>	<b>17</b>
L'amélioration de la présentation de l'information budgétaire .....	17
Le renforcement de l'encadrement des programmes d'aide financière .....	18
<b>LA PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE .....</b>	<b>21</b>
Les constats découlant du cadre de gestion axée sur les résultats .....	21
Un plan d'action pour soutenir la performance .....	21
L'évaluation de programme .....	24
La révision des programmes .....	26
<b>LA GESTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES ACQUISITIONS .....</b>	<b>31</b>
L'amélioration de la gestion des technologies de l'information .....	31
Les premiers jalons de la transformation numérique .....	36
L'optimisation des acquisitions gouvernementales .....	37
La création du Centre d'acquisitions gouvernementales .....	40
Un plan réaliste .....	43

<b>LES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES : UN PLAN EN RÉPONSE AUX AMBITIONS DU QUÉBEC.....</b>	<b>45</b>
Des investissements majeurs pour le maintien et le développement des infrastructures publiques .....	45
Des investissements en éducation pour la rénovation et la construction des écoles .....	47
Des investissements en santé et en services sociaux.....	48
Des investissements dans l'amélioration de la mobilité .....	48
Un nouveau lien à l'est entre Québec et Lévis .....	49
Des investissements dans tous les secteurs d'activité .....	50
Des investissements pour le développement durable .....	51
Une gouvernance des investissements en infrastructures publiques .....	55



## LA GESTION DES DÉPENSES

### LA CROISSANCE DES DÉPENSES : PRIORITÉ À L'AMÉLIORATION DES SERVICES À LA POPULATION

#### LES RÉSULTATS 2018-2019

Pour l'exercice financier 2018-2019, le gouvernement prévoit respecter l'objectif de dépenses de programmes initialement prévu au Budget de dépenses 2018-2019. Ainsi, les dépenses de programmes devraient s'établir à 76 869,4 M\$, soit une augmentation de 4 441,6 M\$, ce qui correspond à une hausse de 6,1 % par rapport à l'exercice financier 2017-2018.

Les dépenses du ministère de la Santé et des Services sociaux devraient s'établir à 38 609,5 M\$, en croissance de 5,1 % par rapport à l'exercice financier 2017-2018, alors que les dépenses du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur devraient totaliser 19 455,3 M\$, en hausse de 5,5 % par rapport à l'exercice financier précédent.

#### Dépenses de programmes : les résultats 2018-2019<sup>1</sup>

	2018-2019	2017-2018	Variation	
	M\$	M\$	M\$	%
Santé et Services sociaux	38 609,5	36 731,4	1 878,1	5,1
Éducation et Enseignement supérieur	19 455,3	17 991,1	1 464,2	5,5 <sup>2</sup>
Autres portefeuilles	18 046,2	17 705,3	340,9	1,9
Fonds de suppléance	758,4	—	758,4	
<b>Dépenses de programmes</b>	<b>76 869,4</b>	<b>72 427,8</b>	<b>4 441,6</b>	<b>6,1</b>

<sup>1</sup> Selon la structure budgétaire 2019-2020.

<sup>2</sup> Taux ajusté en excluant les coûts de la subvention relative à la taxe scolaire.

## LE BUDGET DE DÉPENSES 2019-2020

Les dépenses de programmes de l'exercice financier 2019-2020 s'élèvent à 81 350,7 M\$, soit une augmentation de 4 481,3 M\$, ce qui correspond à une hausse de 5,8 % par rapport à l'exercice financier 2018-2019. Cette croissance permettra notamment de financer les coûts de système des ministères et des organismes, soit le coût des ajustements salariaux, les effets de clientèle ainsi que les différents facteurs de croissance découlant notamment des engagements gouvernementaux des dernières années. Cette hausse tient également compte d'une somme additionnelle pour financer les mesures annoncées au Discours sur le budget 2019-2020. Le Budget de dépenses 2019-2020 met résolument l'accent sur l'amélioration des services à la population.

Sur une base consolidée, en incluant les dépenses des divers organismes et fonds de chacun des portefeuilles ministériels, et après avoir éliminé les écritures entre les différentes entités, les dépenses totalisent 104 037,7 M\$. Les dépenses consolidées par ministère sont présentées en annexe.



## Répartition de la croissance des dépenses de programmes et des dépenses consolidées 2019-2020

	2019-2020	2018-2019	Variation	
	M\$	M\$	M\$	%
Santé et Services sociaux	40 823,6	38 609,5	2 214,1	5,9 <sup>1</sup>
Éducation et Enseignement supérieur	20 896,7	19 455,3	1 441,4	6,1 <sup>2</sup>
Autres portefeuilles	18 778,7	18 046,2	732,5	3,4 <sup>3</sup>
Fonds de suppléance	851,7	758,4	93,3	
<b>Dépenses de programmes</b>	<b>81 350,7</b>	<b>76 869,4</b>	<b>4 481,3</b>	<b>5,8</b>
Dépenses nettes des entités consolidées	22 687,0	22 183,0	504,0	2,3
<b>Dépenses consolidées</b>	<b>104 037,7</b>	<b>99 052,4</b>	<b>4 985,3</b>	<b>5,0</b>

<sup>1</sup> Taux ajusté pour exclure de la dépense 2018-2019 les transferts provenant de la provision pour la réalisation d'activités soutenant l'intégration et la francisation des immigrants du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion ainsi que de la provision pour moderniser les systèmes d'information dans le secteur de la santé du ministère des Finances.

<sup>2</sup> Taux ajusté pour exclure de la dépense 2018-2019 les transferts provenant de la provision pour la réalisation d'activités soutenant l'intégration et la francisation des immigrants du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, ainsi qu'en excluant les coûts de la subvention relative à la taxe scolaire.

<sup>3</sup> Taux ajusté pour inclure à la dépense 2018-2019 les transferts provenant de la provision pour la réalisation d'activités soutenant l'intégration et la francisation des immigrants du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion ainsi que de la provision pour moderniser les systèmes d'information dans le secteur de la santé du ministère des Finances.

### Santé et Services sociaux

Le budget de dépenses du ministère de la Santé et des Services sociaux totalise 40 823,6 M\$, soit une augmentation de 2 214,1 M\$, correspondant à une hausse de 5,9 % par rapport à l'exercice financier 2018-2019. La hausse du budget vise notamment à répondre aux besoins d'une population vieillissante, alors qu'il est prévu que la population âgée de 70 ans et plus augmentera de 3,7 % par année en moyenne au cours des cinq prochaines années, ce qui représente une augmentation de près de 45 000 personnes par année.

Ainsi, le budget 2019-2020 permet :

- ▶ d'étendre les services de soins à domicile et de donner aux Québécois la possibilité de demeurer chez eux et d'y être soignés le plus longtemps possible. Ces ajouts de ressources, en tenant compte de ceux déjà effectués depuis l'automne 2018, visent à offrir trois millions d'heures additionnelles de soins à domicile, pour plus de 30 000 usagers supplémentaires recevant des soins à domicile adaptés à leurs besoins. Par rapport à 2017-2018, les heures octroyées aux usagers auront ainsi été augmentées de 20 %;
- ▶ d'offrir plus de 900 lits et places d'hébergement supplémentaires, dans la perspective de généraliser progressivement le modèle des « maisons des aînés », pour offrir des milieux de vie de qualité pour les aînés et les autres personnes ayant besoin de services d'hébergement;
- ▶ d'ajouter des effectifs dans les centres d'hébergement et de soins de longue durée, dans les unités de médecine, de chirurgie et dans les urgences;
- ▶ d'introduire de nouveaux traitements améliorant significativement l'espérance et la qualité de vie des personnes, dont l'instauration de nouveaux programmes de détection et d'intervention accélérée pour lutter contre le cancer;
- ▶ de diversifier l'offre de services sociaux professionnels destinés aux adultes ayant une déficience intellectuelle, une déficience physique ou un trouble du spectre de l'autisme, afin de soutenir leur pleine participation sociale par la création de 535 nouvelles places pour des activités de type socioprofessionnel;
- ▶ d'améliorer la détection et la prise en charge précoces des retards de développement chez les enfants, par la mise en œuvre des mesures de la stratégie « Agir tôt »;
- ▶ d'accroître la présence et la contribution des infirmières praticiennes spécialisées dans l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux;
- ▶ de rehausser de façon significative le financement des organismes communautaires;
- ▶ d'ouvrir quatre nouveaux points de services « Aires ouvertes », soit une approche novatrice d'intervention pour la santé psychologique des jeunes de 12 à 25 ans;



- ▶ de consolider les soins et les services développés, et d'assurer une plus grande stabilité des équipes de travail en conjuguant les besoins des usagers, de leurs proches et de la population, ainsi que les aspirations du personnel affecté aux soins et aux services;
- ▶ de renforcer les effectifs dédiés aux jeunes en difficulté et à la protection de la jeunesse;
- ▶ de renforcer les ressources disponibles en première ligne afin de désengorger les urgences et les hôpitaux et répéter chaque année le succès des cliniques d'hiver.

### **Éducation et Enseignement supérieur**

Le budget de dépenses du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur s'établit à 20 896,7 M\$, en croissance de 1 441,4 M\$, soit une hausse de 6,1 % par rapport à la dépense probable de l'exercice financier 2018-2019. Cette augmentation du budget permet de concrétiser l'intention du gouvernement de faire de l'éducation une priorité nationale. Elle vise notamment à tenir compte de la variation des clientèles, alors qu'une croissance de 1,2 % du nombre d'élèves et d'étudiants à temps plein est prévue pour l'ensemble des ordres d'enseignement en 2019-2020, ce qui représente environ 18 000 élèves et étudiants de plus qu'en 2018-2019.

Il permet également d'initier des actions significatives consistant, pour l'éducation préscolaire et l'enseignement primaire et secondaire, à :

- ▶ donner à chacun de nos enfants les moyens d'aller au bout de son potentiel en mettant de l'avant des actions concrètes, dont :
  - › le déploiement graduel de la maternelle 4 ans à temps plein pour tous, par l'ouverture de 250 nouvelles classes pour porter à 644 le nombre de classes en 2019-2020;
  - › l'ajout de professionnels pour intervenir hâtivement dans le parcours des enfants;
  - › le soutien de l'offre de service d'une heure par jour d'activités parascolaires dans environ 140 écoles secondaires, et ce, dès 2019-2020;
  - › la mise en œuvre et la bonification de mesures pour les clientèles vulnérables afin de soutenir la réussite et la persévérance scolaires;

- la création d'au moins 150 classes spécialisées permettant à chaque commission scolaire de mieux soutenir et d'accompagner certains élèves ayant des besoins particuliers ne pouvant être comblés en classe régulière.
- rénover et construire de belles écoles pour offrir un environnement sain et inspirant, favorable à la réussite éducative de chacun;
- soutenir les enseignants en offrant notamment des programmes de mentorat pour faciliter l'insertion dans la profession enseignante.

En matière d'enseignement supérieur, les établissements disposeront des ressources nécessaires, notamment pour :

- valoriser la profession enseignante en incitant les étudiants à s'inscrire dans un programme de formation en enseignement et encourager les étudiants déjà admis à persévérer dans leur programme d'études;
- exercer pleinement leur rôle et remplir leur mission dans toutes les régions du Québec et dans tous les domaines;
- adapter le modèle de financement des cégeps aux nouveaux besoins et à la réalité d'aujourd'hui pour, entre autres, mieux soutenir la réussite des étudiants.

Le budget de dépenses du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur prévoit également le financement nécessaire à l'uniformisation graduelle du taux de la taxe scolaire.

En excluant le budget prévu au Fonds de suppléance, le budget de dépenses des autres ministères totalise 18 778,7 M\$, en croissance de 732,5 M\$, ce qui correspond à une augmentation de 3,4 % par rapport à l'exercice financier 2018-2019. Cette croissance permettra notamment :

- au ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, d'améliorer significativement l'intégration des personnes immigrantes et d'intensifier les services de francisation auprès de celles-ci. La mise en place d'un parcours d'accompagnement personnalisé est prévue, de même que le déploiement d'une offre de service permettant aux collectivités de mieux accueillir et intégrer les personnes immigrantes et veiller à ce qu'elles s'établissent de façon durable. Un budget additionnel de 146,0 M\$ est prévu à cette fin;





- au ministère de la Famille, d'abolir graduellement sur une période de quatre ans la contribution additionnelle exigée des parents pour la garde d'enfants.

Par ailleurs, des sommes sont prévues au Fonds de suppléance afin de financer certaines des mesures prévues au Discours sur le budget 2019-2020. Ces montants seront transférés aux ministères concernés en cours d'exercice financier. Ils permettront, entre autres, de bonifier les budgets alloués :

- au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, dans le domaine de l'habitation et en appui aux municipalités pour assurer une saine gouvernance;
- au ministère de la Culture et des Communications, pour favoriser l'accès à des sorties culturelles et enrichir le contenu des bibliothèques scolaires, stimuler l'entrepreneuriat culturel, soutenir et promouvoir la conservation et la mise en valeur du patrimoine religieux québécois et appuyer l'industrie de la musique à l'ère du numérique;
- au ministère de l'Économie et de l'Innovation, afin d'assurer à tous les Québécois l'accès à une connexion Internet à haute vitesse et à un réseau cellulaire à large bande, de mettre en place des zones d'innovation, d'appuyer le déploiement de l'intelligence artificielle, de soutenir l'entrepreneuriat et de favoriser les exportations;
- au ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, pour réduire les délais de traitement des dossiers d'autorisation environnementale et pour moderniser les centres de tri des matières recyclables.

Par ailleurs, à partir des sommes disponibles au Fonds vert, le programme Roulez vert de Transition énergétique Québec sera prolongé, alors que les programmes Biomasse forestière, ÉcoPerformance et Technoclimat seront bonifiés;

- afin de rehausser les seuils d'exclusion des revenus provenant des pensions alimentaires pour les enfants dans le calcul de l'aide financière de programmes gouvernementaux.

## L'OPTIMISATION DES DÉPENSES PUBLIQUES

Le gouvernement réaffirme ses intentions en matière d'optimisation des dépenses, notamment en vue de réviser les programmes publics, de mieux gérer ses effectifs, d'améliorer la gestion des technologies de l'information, de revoir la gouvernance des acquisitions et d'optimiser la performance des ministères et des organismes publics par l'application d'un cadre de gestion axée sur les résultats.

Ce faisant, le gouvernement est déterminé à respecter les engagements qu'il a pris envers la population et à incarner une administration transparente qui agit pour les citoyens, et près d'eux.

Dès 2019-2020, les investissements dans les services sont notamment rendus possibles par les mesures d'optimisation amorcées afin d'améliorer la performance du secteur public. Globalement, des économies de 391,0 M\$ sont planifiées pour cette opération au cours de l'exercice financier 2019-2020, dont 327,0 M\$ aux dépenses de programmes. Ainsi :

- ▶ l'optimisation des effectifs de l'administration publique permet de dégager une marge de manœuvre de 81,9 M\$, dont 43,6 M\$ aux dépenses de programmes du gouvernement. Globalement, il s'agit d'une réduction des effectifs correspondant à 1 311 équivalents temps complet (ETC), essentiellement pour des fonctions de nature administrative. Cette réduction s'effectuera principalement par attrition ou en ne comblant pas des postes qui étaient déjà vacants;
- ▶ des rendements additionnels sont attendus de l'optimisation du financement de différents programmes des ministères et des organismes, notamment par un redéploiement de sommes prévues aux budgets des exercices financiers précédents vers les nouvelles priorités du gouvernement, ainsi qu'au regard de leurs dépenses de fonctionnement et d'acquisition;
- ▶ des changements en profondeur et durables seront conduits en matière de gestion des technologies de l'information et de gestion des acquisitions. Ces deux fonctions névralgiques de l'administration publique ont été priorisées, car elles ont un impact majeur sur la performance de l'État et peuvent permettre d'intéressants gains d'efficience et d'efficacité.



Les efforts d'optimisation afin de rendre l'administration publique plus performante et de dégager des marges budgétaires pour bonifier davantage des services à la population permettront de générer des économies récurrentes de 1,5 milliard de dollars à compter de l'exercice financier 2022-2023. Déjà, le gouvernement met de l'avant des projets qui permettront de procéder à des économies importantes et d'assurer la réalisation de cet objectif.

- ▶ Une révision minutieuse des programmes est prévue pour s'assurer qu'ils concordent avec les priorités de la population. Pour ce faire, une approche collaborative avec la fonction publique est privilégiée et déjà initiée. Ce travail permettra d'implanter les changements et de redonner à la fonction publique toute son importance.
- ▶ Le gouvernement entend aussi mieux gérer ses effectifs, principalement en réduisant légèrement le nombre d'employés administratifs par une attrition prudente de 1 % sur quatre ans.
- ▶ L'amélioration de la gestion des technologies de l'information et le développement d'une vision commune numérique gouvernementale contribueront à améliorer l'efficacité et la qualité des services à la population. Des ressources en technologies de l'information seront redéployées au sein d'un nouvel organisme et la gouvernance de la transformation numérique sera confiée au Secrétariat du Conseil du trésor. Ces mesures s'ajouteront au regroupement des centres de traitement informatique de l'État déjà annoncé et permettront de concentrer l'expertise de l'appareil public et d'optimiser les ressources.
- ▶ L'optimisation des processus d'acquisition conduira à la concentration au sein d'une seule entité de l'ensemble des achats regroupés des organismes de l'Administration gouvernementale et des établissements du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que ceux des réseaux de l'éducation et de l'enseignement supérieur.

## LES EFFORTS ADDITIONNELS AUX DÉPENSES

Depuis l'exercice financier 2014-2015, les documents budgétaires font état de l'écart entre les coûts de reconduction estimés des programmes des ministères et la cible de dépenses de programmes établie par le gouvernement lors de la publication du Discours sur le budget. Les coûts de reconduction tiennent compte de l'ensemble des facteurs de croissance des dépenses de programmes (coûts de système), dont le coût des ajustements salariaux, les effets de clientèle, ainsi que les principaux facteurs de croissance des dépenses de fonctionnement, lesquels se traduisent notamment par l'ajout de ressources pour répondre aux différents besoins. Ils tiennent également compte des différentes bonifications prévues aux programmes et aux services, soit les développements et les mesures annoncées lors des Discours sur le budget ou des mises à jour économiques ainsi que des autres engagements approuvés par le gouvernement.

Pour l'exercice financier 2019-2020, le Budget de dépenses 2018-2019 publié en mars 2018 et le Rapport préélectoral sur l'état des finances publiques du Québec publié en août dernier faisaient état d'un écart à résorber de 867,9 M\$ aux dépenses de programmes par rapport à la cible alors établie. Cet écart a été entièrement éliminé à la suite de la mise à jour des coûts de reconduction et de l'utilisation de marges dégagées au cadre financier du gouvernement afin de relever l'objectif de dépenses de programmes et, ainsi, assurer un financement adéquat des services à la population.

Pour l'exercice financier 2020-2021, sur la base des coûts de reconduction des programmes estimés par le Secrétariat du Conseil du trésor, en collaboration avec l'ensemble des ministères, la prévision des dépenses de programmes par rapport à la cible fixée au Discours sur le budget 2019-2020 présente un écart à résorber de 468,9 M\$. Il s'agit d'un montant qui représente moins de 1 % des dépenses de programmes. L'écart à résorber est de 457,6 M\$ en 2021-2022, soit un niveau inférieur à celui de l'exercice financier précédent.

### Écart à résorber aux dépenses de programmes

	2019-2020	2020-2021	2021-2022
	M\$	M\$	M\$
Coûts de reconduction des programmes	81 350,7	84 517,3	87 752,7
Objectifs de dépenses de programmes	81 350,7	84 048,4	87 295,1
<b>Écart à résorber</b>	<b>—</b>	<b>468,9</b>	<b>457,6</b>

## LA GESTION DES EFFECTIFS ET DE LA RÉMUNÉRATION

---

### LA GESTION DES EFFECTIFS

#### LES RÉSULTATS DE L'EXERCICE FINANCIER 2018-2019

Pour l'exercice financier 2018-2019, les prévisions effectuées sur la base des données réelles des neuf premiers mois indiquent, pour la fonction publique, que les effectifs augmenteront de 2 346 ETC comparativement à l'exercice financier 2017-2018, soit une croissance de 3,5 %. Cette augmentation s'explique notamment par la mise en place du Plan pour moderniser le système de justice et la consolidation de l'expertise interne du gouvernement.

Pour les organismes hors fonction publique, le niveau d'effectifs prévu présente une augmentation de 10 876 ETC, soit une croissance de 2,6 % comparativement à l'exercice financier 2017-2018. Cette hausse découle essentiellement des investissements additionnels réalisés dans le réseau de la santé et des services sociaux pour augmenter les services à la population ainsi que dans les réseaux de l'éducation et de l'enseignement supérieur pour la réussite éducative.

Globalement, les effectifs devraient augmenter de 13 222 ETC en 2018-2019 par rapport à 2017-2018, représentant une croissance de 2,7 %.

## Variation des effectifs utilisés<sup>1</sup>

	Fonction publique		Hors fonction publique <sup>2,3</sup>		Total	
	En milliers d'heures rémunérées	ETC	En milliers d'heures rémunérées	ETC	En milliers d'heures rémunérées	ETC
Effectifs utilisés en 2014-2015 <sup>4</sup>	123 881,5	67 832	746 708,4	408 864	<b>870 589,9</b>	<b>476 696</b>
Variation	(4 939,5)	(2 705)	(9 852,2)	(5 394)	<b>(14 791,7)</b>	<b>(8 099)</b>
Effectifs utilisés en 2015-2016 <sup>4,5</sup>	118 942,0	65 127	736 856,2	403 470	<b>855 798,2</b>	<b>468 597</b>
Variation	(641,5)	(351)	8 903,7	4 875	<b>8 262,2</b>	<b>4 524</b>
Effectifs utilisés en 2016-2017 <sup>4</sup>	118 300,5	64 776	745 759,9	408 345	<b>864 060,4</b>	<b>473 121</b>
Variation	2 874,7	1 574	20 789,4	11 383	<b>23 664,1</b>	<b>12 957</b>
Effectifs utilisés en 2017-2018 <sup>4,6</sup>	121 175,2	66 350	766 549,3	419 728	<b>887 724,5</b>	<b>486 078</b>
Variation	4 284,9	2 346	19 863,0	10 876	<b>24 147,9</b>	<b>13 222</b>
<b>Effectifs utilisés en 2018-2019 (prévision)</b>	<b>125 460,1</b>	<b>68 696</b>	<b>786 412,3</b>	<b>430 604</b>	<b>911 872,4</b>	<b>499 300</b>

<sup>1</sup> Du point de vue du contrôle des effectifs, l'Assemblée nationale et les personnes désignées par cette dernière, l'Université du Québec et ses universités constituantes, les instituts de recherche et écoles supérieures, les commissions scolaires pour les Autochtones cris, inuits et naskapis, de même que le Commissaire à la lutte contre la corruption sont exclus. Sont également exclues les heures rémunérées concernant le personnel embauché pour combler un emploi étudiant ou pour effectuer un stage dans les ministères et les organismes assujettis à la Loi sur la fonction publique.

<sup>2</sup> Incluant des redressements à la hausse de 40,9 milliers d'heures rémunérées en 2014-2015, de 128,1 milliers d'heures rémunérées en 2015-2016 et de 204,1 milliers d'heures rémunérées en 2016-2017, liés à la comptabilisation par Hydro-Québec des employés assujettis aux conditions de travail de la Commission de la construction du Québec.

<sup>3</sup> Incluant également des redressements à la baisse de 13 712,8 milliers d'heures rémunérées en 2014-2015, de 13 947,8 milliers d'heures rémunérées en 2015-2016 et de 9 573,1 milliers d'heures rémunérées en 2016-2017 (neuf mois redressés), liés principalement à la soustraction des établissements privés conventionnés, visés par la Loi sur les services de santé et les services sociaux (RLRQ, chapitre S-4.2), de l'application de la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État (RLRQ, chapitre G-1.011).

<sup>4</sup> Incluant des redressements de 496,1 milliers d'heures rémunérées en 2014-2015, de 467,5 milliers d'heures rémunérées en 2015-2016, de 463,9 milliers d'heures rémunérées en 2016-2017 et de 479,9 milliers d'heures rémunérées en 2017-2018, liés à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec dont le personnel n'est plus assujéti à la Loi sur la fonction publique à la suite de la sanction de la Loi visant l'amélioration des performances de la Société d'assurance automobile du Québec, favorisant un meilleur encadrement de l'économie numérique en matière de commerce électronique, de transport rémunéré de personnes et d'hébergement touristique et modifiant diverses dispositions législatives (L.Q. 2018, chapitre 18).

<sup>5</sup> La période couverte comporte 262 jours ouvrables. Des ajustements ont été apportés afin de ramener les données des effectifs sur une base comparable de 261 jours ouvrables.

<sup>6</sup> La période couverte comporte 260 jours ouvrables. Des ajustements ont été apportés afin de ramener les données des effectifs sur une base comparable de 261 jours ouvrables.

## **L'APPROCHE D'ALLOCATION DES EFFECTIFS POUR 2019-2020 ET POUR LES EXERCICES FINANCIERS SUIVANTS**

Pour l'exercice financier 2019-2020 et les suivants, l'allocation des effectifs s'effectuera en fonction des priorités gouvernementales, en considérant les investissements majeurs qui seront réalisés pour répondre aux besoins de la population et lui assurer des services publics de qualité.

En lien avec les budgets consacrés aux secteurs de la santé et de l'éducation, le relèvement des effectifs permettra d'assurer que les citoyens disposent de services à la hauteur de leurs attentes.

Entre autres, l'ajout de classes de maternelle 4 ans à temps plein et de classes spécialisées, l'ajout de ressources permettant d'assurer un seuil minimal de services directs aux élèves, l'ajout de ressources dans les centres d'hébergement et de soins de longue durée, dans les unités de médecine, de chirurgie et dans les urgences, ainsi qu'en soins à domicile nécessitent des effectifs additionnels. C'est également le cas des mesures pour mieux intégrer les personnes immigrantes et favoriser leur francisation.

Ainsi, pour l'exercice financier 2019-2020, en adéquation avec la croissance des dépenses de programmes et en tenant compte des mesures d'optimisation permettant de réduire les effectifs de 1 311 ETC, une croissance de 15 478 ETC ou 3,1 % des effectifs est prévue.

Au cours des quatre prochaines années, l'administration publique poursuivra ses efforts d'optimisation des effectifs administratifs de 5 000 ETC. La stratégie gouvernementale pour atteindre cet objectif sera dévoilée au cours de la prochaine année et prendra soin de préserver les services offerts aux citoyens.

Parallèlement, les travaux se poursuivront afin que les ministères et les organismes présentent un plan pour le transfert de 5 000 employés de l'État en région, sur un horizon de dix ans, en misant notamment sur le volontariat, les opportunités offertes par les nombreux départs à la retraite dans le secteur public ainsi que sur l'apport des technologies de l'information.

## LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### LA VALORISATION ET LA TRANSFORMATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre et de transformation numérique, la gestion des ressources humaines est au cœur des préoccupations de gestion. Ces défis représentent une excellente occasion pour revisiter les façons de faire. À cet égard, la mise en place d'une gestion des talents innovante, intégrant les compétences numériques et s'inspirant des pratiques exemplaires, contribuera au développement des compétences du personnel afin de mieux répondre aux besoins évolutifs de la fonction publique.

La gestion des talents dans un contexte numérique interpellera la gestion et les ressources humaines pour des emplois et des structures revues ou réinventées, un développement de carrière transformé et l'évolution du rôle des professionnels en ressources humaines.

Le Secrétariat du Conseil du trésor misera sur plusieurs actions qui viseront à attirer des candidats de talent, à développer l'expertise et la relève, à représenter la diversité québécoise, à transformer l'organisation du travail et à accroître sa performance.

Des travaux sont prévus afin d'élaborer un nouveau processus de dotation des emplois pour la fonction publique tenant compte d'une vigie des processus et des mécanismes de recrutement d'autres administrations publiques.

Les modifications législatives et réglementaires requises pour sa mise en œuvre seront entreprises afin de modifier, de façon substantielle, le processus de dotation. L'objectif est d'acquérir une plus grande agilité en cette matière et de ce fait, de répondre aux enjeux de main-d'œuvre des ministères et des organismes.

Par ailleurs, afin de renforcer le caractère inclusif des milieux de travail, des outils de sensibilisation en matière de gestion de la diversité destinés aux ministères et aux organismes seront diffusés dès le printemps 2019. Également, une formation portant sur la sensibilisation aux différences culturelles et sur les communications interculturelles sera offerte aux gestionnaires de la fonction publique.





## LE RENOUVELLEMENT DES CONDITIONS DE TRAVAIL

À l'aube du renouvellement des conditions de travail des secteurs public et parapublic concernant plus de 535 000 employés syndiqués de l'État, se dessine un enjeu d'équilibre entre la saine gestion des finances publiques et la réponse à des situations particulières de main-d'œuvre.

Il importe de rappeler que la rémunération constitue une dépense représentant environ 60 % des dépenses de programmes du gouvernement.

La préoccupation d'offrir des services de qualité aux différentes clientèles, dans le respect de la capacité financière de l'État, demeure l'élément clé dans les choix que fera le gouvernement. À cet égard, les défis de la main-d'œuvre inviteront à un réexamen des façons de faire; certaines conditions de travail n'étant plus adaptées aux nouvelles réalités.

## LE SUIVI DES ENTENTES-CADRES AVEC LES MÉDECINS

Dans le respect de la capacité financière de l'État, le gouvernement doit veiller à ce que les médecins qui œuvrent au sein du système public de santé québécois reçoivent une rémunération raisonnable.

Afin de faire une mise à jour des écarts de rémunération, l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS), conjointement avec les fédérations médicales et le gouvernement, procède actuellement à la réalisation de deux études distinctes portant sur une comparaison avec l'Ontario pour la rémunération des médecins omnipraticiens et sur une comparaison avec le reste du Canada pour les médecins spécialistes.

## **LA FÉDÉRATION DES MÉDECINS OMNIPRATICIENS DU QUÉBEC (FMOQ)**

L'ICIS devrait transmettre son rapport final aux parties au cours des prochaines semaines.

Le gouvernement et la FMOQ ont convenu qu'ils mettraient ensuite sur pied un forum de discussion portant sur l'écart de la rémunération avec l'Ontario, sur l'écart de la rémunération entre les omnipraticiens et les spécialistes québécois ainsi que sur l'amélioration de l'accessibilité aux soins par une part accrue de la rémunération sur base de capitation, c'est-à-dire en fonction de la prise en charge de patients.

## **LA FÉDÉRATION DES MÉDECINS SPÉCIALISTES DU QUÉBEC (FMSQ)**

Les travaux associés à la réalisation de l'étude ont commencé à l'automne 2018 et l'ICIS devrait remettre son rapport final aux parties d'ici l'automne 2019. Le gouvernement continuera à suivre les travaux de l'ICIS.

Parallèlement, le gouvernement a récemment partagé ses préoccupations avec la FMSQ quant au besoin d'assurer la pérennité du système de santé, tout en respectant la capacité de payer de l'État. Il a également fait part de l'importance que revêt l'analyse du volet de la charge de travail qui représente un apport essentiel de l'étude confiée à l'ICIS.

Dans cette optique, la FMSQ a été invitée à collaborer avec le gouvernement afin de trouver conjointement des mesures qui pourraient être mises en place afin d'atteindre ces objectifs tout en favorisant l'exploration des pistes de réflexion quant à des moyens concrets d'amélioration de notre système de santé.

## **LA PUBLICATION ANNUELLE DES DONNÉES DE L'ICIS**

Le rapport annuel de l'ICIS, intitulé « Médecins au Canada 2017 », a été publié le 7 février 2019. Ce rapport présente notamment des données sur les revenus moyens des médecins par province. Toutefois, il ne s'agit pas des résultats des mandats spécifiques confiés à l'ICIS par le gouvernement et chacune des fédérations.

Diverses méthodologies y sont analysées et les résultats confirment une avance des médecins spécialistes québécois par rapport à leurs homologues de l'Ontario ou pancanadiens.



## L'ACTUALISATION DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE

---

Afin d'assurer une saine gestion des fonds publics, il importe que ceux-ci soient alloués aux programmes offrant les meilleurs résultats pour les clientèles visées. C'est pourquoi le gouvernement entend affermir les liens entre la mesure des résultats et l'allocation des ressources selon deux axes, soit l'amélioration de l'information budgétaire et le renforcement de l'encadrement des programmes d'aide financière.

### L'AMÉLIORATION DE LA PRÉSENTATION DE L'INFORMATION BUDGÉTAIRE

En 2016, le Secrétariat du Conseil du trésor, en collaboration avec les ministères, a amorcé une révision de la structure budgétaire. Grâce aux travaux complétés par les ministères depuis le début de la démarche, la structure de présentation du budget de dépenses de 17 portefeuilles ministériels<sup>1</sup> a été bonifiée, dont neuf portefeuilles durant l'exercice financier 2018-2019. La structure des autres ministères sera révisée au cours de l'exercice financier 2019-2020.

À l'issue de ces travaux, l'information budgétaire décrit désormais de façon plus précise et homogène les finalités visées par les ressources allouées.

De plus, les documents en appui au volume **Crédits des ministères et organismes** seront examinés au cours de l'exercice 2019-2020 afin de faciliter la compréhension de l'information budgétaire.

En continuité avec les améliorations apportées ces dernières années aux structures budgétaires des ministères, le Secrétariat du Conseil du trésor coordonnera une révision des plans annuels de gestion des dépenses afin d'y renforcer les liens entre les objectifs définis dans les plans stratégiques et les postes de dépenses correspondant à ces objectifs dans la structure budgétaire. Cette façon de concilier les données opérationnelles et les dollars pour chacun des ministères facilitera du même coup une vision plus intégrée de la gestion des dépenses.

---

<sup>1</sup> Affaires municipales et Habitation; Agriculture, Pêcheries et Alimentation; Culture et Communications; Économie et Innovation; Énergie et Ressources naturelles; Environnement et Lutte contre les changements climatiques; Famille; Finances; Forêts, Faune et Parcs; Immigration, Diversité et Inclusion; Justice; Relations internationales et Francophonie; Santé et Services sociaux; Sécurité publique; Tourisme; Travail, Emploi et Solidarité sociale; Conseil du trésor et Administration gouvernementale.

Dans cette optique, le Secrétariat du Conseil du trésor bonifiera, au cours du prochain exercice financier, ses lignes directrices en matière d'élaboration des plans annuels de gestion des dépenses, de façon à ce que le lien entre les résultats et les ressources allouées y soit davantage établi. Le Secrétariat du Conseil du trésor sollicitera la collaboration des ministères pour la mise en œuvre de ces lignes directrices révisées.

La bonification apportée aux lignes directrices offrira l'assise nécessaire pour que les plans annuels de gestion des dépenses puissent jouer pleinement leur rôle. Elle permettra ainsi d'accroître la transparence auprès des citoyens et des parlementaires. Cette bonification facilitera également la reddition de comptes sur l'utilisation des budgets alloués, de sorte que cette dernière soit davantage structurée autour des résultats atteints au regard des objectifs poursuivis.

Ces améliorations atteindront leur plein potentiel grâce aux travaux conduits dans le même temps pour redonner toute leur importance aux processus de planification stratégique et de reddition de comptes, dans le cadre du plan d'action du président du Conseil du trésor pour soutenir la performance de l'Administration gouvernementale.

## **LE RENFORCEMENT DE L'ENCADREMENT DES PROGRAMMES D'AIDE FINANCIÈRE**

Dans la perspective d'une utilisation plus rigoureuse des fonds publics et afin de renforcer les capacités des ministères et des organismes en matière d'élaboration des normes de programmes d'aide financière, le Secrétariat du Conseil du trésor a publié, en 2018, le Guide de rédaction des normes de programmes d'aide financière. Ce guide est destiné aux ministères et aux organismes qui soumettent, pour approbation, leurs normes de programmes au Conseil du trésor ou au gouvernement. Il a pour objectif de faire en sorte que les programmes d'aide financière :

- précisent, sur la base de données probantes, les besoins que les aides financières permettront de combler;
- comportent des objectifs mesurables, axés sur les effets visés sur la population ou sur l'environnement;
- ciblent des bénéficiaires, des projets ainsi que des dépenses dont l'admissibilité est légitime et justifiable;
- prévoient des mesures de suivi, d'évaluation et de reddition de comptes.



Au cours de la dernière année, le Secrétariat du Conseil du trésor a offert plus d'une douzaine de formations relatives au Guide de rédaction des normes de programmes d'aide financière aux ministères et à la communauté des évaluateurs. Ces formations se poursuivront au cours de l'exercice financier 2019-2020.

Parallèlement, le Secrétariat du Conseil du trésor développera, en collaboration avec les ministères concernés, des indicateurs standardisés pour permettre une meilleure comparaison des résultats entre les programmes et une vue d'ensemble de leurs résultats mieux adaptée aux besoins d'information. Dans un premier temps, ces travaux porteront sur les programmes d'aide à finalité économique. Cette initiative visera également à harmoniser et à simplifier la reddition de comptes pour les bénéficiaires des subventions publiques. Le Secrétariat du Conseil du trésor a entamé des consultations auprès des ministères concernés afin de convenir d'une approche commune pour la définition, la mesure et l'utilisation d'indicateurs. À terme, leur utilisation se fera dans le respect des spécificités de chaque programme et dans une perspective d'amélioration continue de leur performance.

De plus, le Secrétariat du Conseil du trésor poursuivra ses travaux pour l'encadrement des cas particuliers, notamment en ce qui concerne les programmes d'aide à la mission et au fonctionnement, ainsi que certaines subventions hors programmes.



## LA PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE

---

### LES CONSTATS DÉCOULANT DU CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

La Loi sur l'administration publique adoptée en 2000 instaure un cadre de gestion axée sur les résultats qui met en priorité la qualité des services aux citoyens, la transparence, le rôle des parlementaires dans l'amélioration des services et l'imputabilité des ministères et des organismes devant l'Assemblée nationale.

Ce cadre de gestion est composé d'obligations qui s'imposent aux ministères et aux organismes, comme la production d'une déclaration de services aux citoyens, d'un plan stratégique et d'un rapport annuel de gestion. Il repose aussi sur des fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats, comme l'évaluation de programme et l'audit interne. Ce cadre de gestion concourt également à une reddition de comptes qui porte sur la performance des ministères et des organismes.

En vertu des principes établis par ce cadre de gestion, les citoyens sont en droit de s'attendre à une Administration gouvernementale performante, basée sur une gestion rigoureuse, efficace et transparente, qui permet d'en faire plus pour eux.

À cet égard, le gouvernement a fait le constat, à son entrée en fonction, qu'il reste des défis à relever pour qu'une véritable culture de gestion axée sur les résultats soit intégrée afin de soutenir davantage la performance des ministères et des organismes.

### UN PLAN D'ACTION POUR SOUTENIR LA PERFORMANCE

Le premier ministre s'est engagé, dans son discours inaugural, à accroître l'efficacité de l'État. Pour ce faire, le gouvernement s'est fixé comme objectif notamment d'optimiser l'application du cadre de gestion axée sur les résultats.

Dans ce contexte, le président du Conseil du trésor s'est donné un plan d'action sur la performance qu'il entend déployer graduellement au cours des prochains exercices financiers, et ce, à compter de 2019-2020.

Ce plan d'action prévoit un ensemble de mesures basées sur les axes suivants :

- ▶ accroître la transparence et suivre la performance des ministères et des organismes;
- ▶ redonner toute son importance au processus de planification stratégique et de reddition de comptes publique;
- ▶ soutenir plus efficacement les ministères et les organismes dans le développement de leur performance.

Afin d'accroître la transparence et de suivre la performance, il est prévu de rendre public un tableau de bord sur la performance des ministères et des organismes et de développer un nouvel indice permettant de mesurer la performance de ces organisations.

En outre, le rapport annuel du président du Conseil du trésor concernant l'application de la Loi sur l'administration publique sera revu pour en faire un rapport axé sur la performance.

Le président du Conseil du trésor entend également redonner toute son importance à la planification stratégique et à la reddition de comptes publique. Pour ce faire, la période couverte par les plans stratégiques des ministères sera graduellement arrimée avec le cycle électoral. Ces plans devront inclure les grandes priorités gouvernementales.

En outre, la qualité des plans stratégiques sera rehaussée afin d'y prévoir de meilleurs indicateurs de performance, des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps ainsi que des cibles ambitieuses tenant compte des attentes des citoyens et visant à améliorer la qualité des services.

Une meilleure association entre les plans stratégiques et les choix budgétaires sera également assurée et les rapports annuels de gestion seront simplifiés et standardisés pour faciliter leur compréhension et favoriser le suivi de la performance.





Dans le cadre de ses travaux visant la reddition de comptes, le Secrétariat du Conseil du trésor impliquera notamment le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques dans le but de déterminer comment simplifier les renseignements présentés dans les rapports annuels de gestion en matière de développement durable, tout en améliorant la qualité de la reddition de comptes. Entre autres, la possibilité de rendre disponible ces renseignements de manière centralisée sur un site Internet, plutôt que dans chaque rapport annuel de gestion, sera examinée. L'objectif sera de permettre aux citoyens, en un seul coup d'œil, de s'informer sur la performance des ministères et des organismes en fonction de renseignements présentés de façon simple et standardisée.

Par ailleurs, dans le cadre du développement de l'indice de mesure de la performance et des nouvelles exigences relatives aux plans stratégiques, l'identification et le suivi d'indicateurs clés permettront de mesurer la performance des organisations dans le temps et en fonction des résultats poursuivis.

Ainsi, les ministères et les organismes devront inclure des indicateurs clés de performance dans leur déclaration de services aux citoyens et dans leur plan stratégique afin de mesurer l'atteinte des cibles qu'ils se fixent. Dans ce contexte, le Secrétariat du Conseil du trésor s'assurera que les indicateurs clés proposés par les organisations soient en lien avec leur mission et en adéquation avec les priorités gouvernementales.

En outre, il est prévu que l'indice de mesure de la performance qui sera développé soit composé de trois grands groupes d'indicateurs clés :

- le degré d'atteinte des cibles, la qualité du plan stratégique et la déclaration de services aux citoyens;
- l'application du cadre de gestion axée sur les résultats;
- la gestion efficiente des ressources.

Chacun de ces groupes sera constitué d'un certain nombre d'indicateurs sélectionnés en collaboration avec les ministères et les organismes et validés par des experts internes et externes.

Ainsi, à l'instar de ce qui est fait ailleurs dans le monde, notamment en Écosse et dans la ville de New York, le tableau de bord public permettra à la population de suivre, en toute transparence, l'évolution de ces indicateurs clés.

Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du trésor entend soutenir plus efficacement les ministères et les organismes dans le développement de leur performance. Ainsi, il mettra en place un pôle d'expertise gouvernemental qui offrira des services d'accompagnement bonifiés en matière d'application du cadre de gestion axée sur les résultats.

Il souhaite aussi moderniser l'encadrement des fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats, notamment par l'adoption d'une directive en audit interne qui remplacera les orientations actuelles.

Enfin, le Secrétariat du Conseil du trésor entend assurer une utilisation optimale de l'évaluation et de la révision des programmes par différentes mesures qui sont exposées dans les sections qui suivent.

## L'ÉVALUATION DE PROGRAMME

L'évaluation de programme fait partie, avec l'audit interne, des principales fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats. Elle est réalisée par les organisations dans une démarche d'amélioration continue de leurs programmes ou à la suite d'une demande du Conseil du trésor dans le cadre du processus d'allocation budgétaire.

### LE BILAN DES TRAVAUX RÉALISÉS PAR LE SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR EN 2018-2019

Le Secrétariat du Conseil du trésor a poursuivi son accompagnement auprès des ministères et des organismes afin de développer la fonction d'évaluation de programme.

Il a notamment organisé près d'une dizaine de séances d'information portant sur les différents documents en appui à la mise en œuvre de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes (la Directive), et ce, sous diverses formes, notamment des webinaires. Il a aussi mis sur pied deux tables thématiques pour appuyer les ministères et les organismes confrontés à certains enjeux transversaux, tels que l'évaluation des plans d'action interministériels et la mise en place d'une fonction d'évaluation de programme.

Afin de contribuer à l'amélioration de la qualité des travaux, plus de 150 livrables requis par la Directive ont également fait l'objet d'une analyse et d'une rétroaction auprès des représentants des ministères et des organismes. En outre, tous les ministères ont déposé, en 2018-2019, leur plan pluriannuel d'évaluation tel que l'exige l'application de la Directive.



## LES ACTIONS À VENIR

Le gouvernement entend veiller à une application rigoureuse de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes en s'assurant :

- que les ministères et les organismes évaluent leurs programmes conformément à la Directive, non seulement sous l'angle de l'efficacité et de l'efficience, mais également sous l'angle de leur pertinence, dans un but d'utilisation optimale des ressources;
- que les ministères et les organismes transmettent au Secrétariat du Conseil du trésor les différents livrables exigés par la Directive, selon les modalités et les délais requis, afin de permettre au Conseil du trésor de prendre des décisions éclairées quant aux demandes d'approbation ou de renouvellement de programmes d'aide financière;
- que le Secrétariat du Conseil du trésor exige la production d'un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire, conformément à la Directive, pour toute demande d'autorisation présentée au Conseil du trésor ou au Conseil des ministres concernant un nouveau programme ayant des implications financières estimées à 5 M\$ ou plus pour une année;
- qu'un suivi serré soit réalisé pour les 500 livrables en évaluation de programme planifiés par les ministères et les organismes d'ici 2021 dans leurs plans pluriannuels d'évaluation et qu'un bilan annuel des résultats soit soumis au Conseil du trésor.

Par ailleurs, le gouvernement entend soutenir davantage les ministères et les organismes avec une bonification des services d'accompagnement offerts par le Secrétariat du Conseil du trésor. Notamment, pour les organisations de plus petite taille ou partageant des réalités similaires, les services d'une équipe volante seront offerts pour les aider à réaliser des travaux d'évaluation et à développer leurs capacités.

## LA RÉVISION DES PROGRAMMES

La révision des programmes contribue à la performance des ministères et des organismes ainsi qu'à l'efficacité de l'État. À partir des constats provenant de diverses sources, dont l'évaluation de programme, ce processus permet de soutenir des mesures d'optimisation à l'échelle gouvernementale.

Le Secrétariat du Conseil du trésor est responsable de la coordination gouvernementale de la révision des programmes. L'identification des projets de révision se fait par le Secrétariat du Conseil du trésor, en collaboration avec les ministères et les organismes, et ce, en fonction des orientations déterminées par le président du Conseil du trésor.

La révision des programmes demeure une priorité pour le gouvernement. Ainsi, le Secrétariat du Conseil du trésor poursuit son rôle de soutien auprès du président du Conseil du trésor et de l'ensemble des ministères et des organismes en cette matière. Ce rôle se traduit principalement par la planification, le suivi et la reddition de comptes des différents projets de révision qui sont priorisés par le président du Conseil du trésor.

### LE BILAN DES PROJETS TERMINÉS EN 2018-2019

#### Les Offices jeunesse internationaux du Québec (LOJIQ)

Le modèle d'affaires de LOJIQ a été revu afin d'assurer la mise en place d'un guichet unique pour l'offre de programmes de mobilité destinés aux jeunes Québécois. La Loi regroupant l'Office Québec/Wallonie-Bruxelles pour la jeunesse, l'Office Québec-Amériques pour la jeunesse et l'Office Québec-Monde pour la jeunesse, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2018, a permis d'élargir le mandat de LOJIQ et d'offrir des programmes de mobilité, notamment sur les territoires québécois et canadien, et de soutenir davantage de jeunes avec son offre de programmes.

#### L'optimisation de la Cinémathèque québécoise

L'analyse de la possibilité d'intégrer la Cinémathèque au sein de Bibliothèque et Archives nationales du Québec a été réalisée. À la suite de cette analyse, il a été décidé de mettre en place des mesures administratives pour assurer un contrôle plus optimal des dépenses de la Cinémathèque. Ce projet a contribué au retour à l'équilibre financier pour la Cinémathèque de même qu'à l'accroissement du nombre de membres et de la fréquentation des visiteurs.



## **L'optimisation des programmes d'aide financière directe aux entreprises**

La Table sur l'aide au développement économique a analysé et proposé des orientations relatives aux programmes d'aide financière directe à l'entreprise pour l'investissement et l'innovation. Ces travaux de révision interministériels ont permis de déterminer des paramètres généraux communs pour ces programmes, dans une perspective de simplification et d'harmonisation. Ils ont contribué à améliorer l'offre de service aux entreprises et la cohérence gouvernementale dans le développement économique.

## **LES PROJETS DE RÉVISION PRIORISÉS EN 2019-2020**

Pour 2019-2020, les orientations du président du Conseil du trésor en matière de révision des programmes ont pour objet d'améliorer la qualité des services et l'efficacité de l'État. Cela se traduit par des projets visant à permettre aux ministères et aux organismes de se concentrer sur leur mission première en confiant certaines fonctions administratives à des entités expertes ainsi qu'à optimiser les structures de l'État et l'organisation des services.

### **Le regroupement des activités de récupération des sommes dues à l'État au sein de Revenu Québec**

Les travaux de révision des programmes menés jusqu'ici ont permis de démontrer des lacunes quant au mode d'organisation, à l'échelle gouvernementale, des activités de récupération des sommes dues à l'État. Actuellement, ces activités administratives sont assumées par plusieurs ministères et organismes, ce qui entraîne des doublons et, pour les citoyens, une multiplication des intervenants.

Pour améliorer la qualité des services et l'efficacité de l'État, le gouvernement examine la possibilité de regrouper les activités de récupération des sommes dues à l'État au sein de Revenu Québec. Ce regroupement aurait comme objectif de renforcer l'accompagnement adapté aux clientèles, notamment celles en situation de vulnérabilité, et l'équité entre les débiteurs, l'État et les citoyens.

À cet égard, Revenu Québec a entrepris, au cours des dernières années, un important virage dans l'accompagnement de ses clientèles, ce qui s'est traduit par la mise en place de plusieurs actions afin d'améliorer la qualité de ses relations avec celles-ci, dont l'adoption de la Charte des contribuables et des mandataires qui guide ces relations.

## **Le diagnostic de la gestion de la flotte de véhicules gouvernementale**

Le gouvernement dispose actuellement d'un parc de matériel roulant de plus de 34 000 véhicules. Un nombre important d'intervenants, soit une vingtaine de ministères et d'organismes, réalisent des activités de gestion de cette flotte de véhicules. Par ailleurs, le Centre de gestion de l'équipement roulant, sous la responsabilité du ministère des Transports, possède une expertise et un savoir-faire dans ce domaine. Dans le cadre de la révision des programmes, un diagnostic de la fonction de gestion de parc de matériel roulant sera réalisé afin d'évaluer le potentiel d'amélioration de cette fonction.

## **L'optimisation des structures de l'État**

Certaines structures de l'État ont des fonctions similaires ou complémentaires. Dans une perspective d'efficience et d'amélioration de la qualité des services, des travaux d'analyse seront réalisés afin d'examiner le potentiel de regroupement de ces structures.

## **La révision de l'organisation de certains services**

Le Secrétariat du Conseil du trésor réalisera des travaux avec différents ministères et organismes dans le but d'optimiser l'organisation et la qualité des services en fonction des principales missions de l'État. Certains de ces travaux sont déjà amorcés et d'autres seront entrepris en 2019-2020 :

- ▶ Santé et Services sociaux
  - › L'Office des personnes handicapées du Québec a produit, avec le Secrétariat du Conseil du trésor ainsi qu'avec onze ministères et organismes, un diagnostic de la performance des programmes, des mesures et des services destinés aux personnes handicapées et à leur famille. Ce diagnostic permet de constater la lourdeur des démarches administratives que doivent réaliser les personnes handicapées pour accéder aux services. En 2019-2020, des pistes de solution seront documentées et un plan de mise en œuvre sera élaboré dans le but de simplifier l'accès aux services pour ces personnes.
  - › Sous l'égide du ministère de la Santé et des Services sociaux, de concert avec la Régie de l'assurance maladie du Québec, le déploiement du projet de Rendez-vous santé Québec se poursuivra afin de faciliter la prise de rendez-vous en ligne avec un médecin de famille. L'objectif est d'offrir une solution gratuite et simple d'utilisation pour l'ensemble de la clientèle.



► Éducation et Culture

- › Afin d'améliorer les services, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur poursuivra ses projets visant à assurer une meilleure prise en charge des demandes de sa clientèle. Ces travaux ont trait notamment à la consultation de certaines sections du site Internet de l'aide financière aux études au moyen d'appareils mobiles. De plus, le Ministère poursuivra le déploiement d'un service de consultation des résultats d'apprentissage en ligne auprès de l'ensemble de sa clientèle active au secondaire en formation générale des jeunes, en formation générale des adultes et en formation professionnelle.
- › Par ailleurs, afin d'assurer une meilleure concordance entre les moyens d'apprentissage et les moyens d'évaluation, une meilleure équité entre les élèves et un suivi facilité du rendement de ceux-ci, le Ministère amorcera un nouveau projet en 2019-2020. Celui-ci vise la mise en place d'une plate-forme d'intégration des services de gestion des épreuves ministérielles liées à la formation des jeunes du primaire et du secondaire, à la formation des adultes, à la formation professionnelle et à l'enseignement collégial.

► Soutien aux personnes et aux familles

- › Dans le but de simplifier les démarches de sa clientèle, Retraite Québec poursuivra le projet d'amélioration de son centre de relations avec la clientèle. En 2019-2020, l'organisme entend améliorer son système de réponse vocale interactive, notamment par l'ajout de profils de clientèle adaptés, par l'identification automatisée des représentants autorisés au dossier d'un client et par l'élargissement de son offre en mode libre-service.
- › Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, responsable de la transformation numérique gouvernementale, poursuivra les travaux visant l'implantation du projet Accès UniQc. Cette solution permettra d'authentifier et de vérifier l'identité du citoyen qui souhaite bénéficier d'une prestation de services intégrée offerte par le gouvernement du Québec, simplifiant ainsi ses interactions avec l'État. Le Ministère vise également à poursuivre la simplification des démarches administratives que doivent réaliser les nouveaux parents lors d'une naissance ou d'une adoption ainsi que les familles éprouvées par le deuil à la suite du décès d'un proche.

► Gouverne et Justice

- › Le ministère de la Justice a élaboré une stratégie visant à réduire les délais en matière de justice criminelle et pénale par la transformation de la justice. Le plan pour moderniser le système de justice prévoit la mise en œuvre graduelle de différentes mesures qui s'échelonneront jusqu'en 2023. Le déploiement de ces mesures est amorcé et il se poursuivra en 2019-2020 avec le dépôt de dossiers d'affaires pour certains livrables et la poursuite de l'implantation des projets en cours. Il s'agit notamment du projet pilote visant la déjudiciarisation du traitement de certaines infractions mineures, du déploiement de la visiocomparution, du début de la mise en œuvre du guichet unique d'information juridique multicanal et des travaux prévus à la première phase du dossier numérique.

► Économie et Environnement

- › Dans le but de répondre aux attentes et aux besoins de sa clientèle, la Société de l'assurance automobile du Québec poursuivra son projet de modernisation des systèmes de services et des processus d'affaires. Les prochaines étapes consisteront à améliorer la prestation de services liée au permis de conduire et à l'immatriculation des véhicules ainsi qu'aux activités de Contrôle routier Québec.





## LA GESTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES ACQUISITIONS

---

Le gouvernement compte réaliser des changements en profondeur et durables en matière de gestion des technologies de l'information et des acquisitions. Ces deux fonctions névralgiques ont été ciblées, car elles ont un impact direct sur la capacité de l'État à rendre des services de qualité auxquels les citoyens et les entreprises sont en droit de s'attendre.

L'amélioration de la gestion des technologies de l'information et des acquisitions vise notamment à maximiser les gains d'efficience et d'efficacité tout en concentrant l'expertise dans deux modèles adaptés aux défis spécifiques de ces secteurs.

Dans ce contexte, les activités et les ressources du Centre de services partagés du Québec (CSPQ) dans ces domaines seront redéployées au sein de deux nouveaux organismes. À terme, toutes les activités du CSPQ auront été redéployées et celui-ci sera dissout.

### L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le gouvernement du Québec consacre des ressources considérables, à la fois financières et humaines, dans le domaine des ressources informationnelles.

Sur le plan des dépenses et des investissements, 3,2 milliards de dollars ont été consentis par l'ensemble des organismes de l'administration publique en 2017-2018. Quant aux investissements planifiés pour l'exercice 2019-2020 au Plan québécois des infrastructures, 786,9 M\$ sont prévus pour les technologies de l'information.

Au chapitre des ressources humaines, plus de 16 000 personnes œuvrent en technologies de l'information. Le Portrait de la main-d'œuvre en technologies de l'information de la fonction publique du Québec de 2017 indique que 73 % de la main-d'œuvre des organismes publics dont le personnel est nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique est constituée de ressources internes. L'État profite ainsi d'une solide expertise.

## Données en ressources informationnelles

	Dépenses et investissements réalisés en 2017-2018	Main-d'œuvre en 2017
	M\$	ETC
<b>Organismes publics de l'Administration gouvernementale</b>		
CSPQ	366,9	1 241
Grands organismes <sup>1</sup>	634,3	5 414
Autres organismes	698,8	3 283
<b>Organismes publics des réseaux</b>		
Santé et Services sociaux	917,9	2 255
Éducation et Enseignement supérieur	582,0	4 120
<b>Total</b>	<b>3 199,9</b>	<b>16 313</b>

<sup>1</sup> Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail; Régie de l'assurance maladie du Québec; Retraite Québec; Revenu Québec; Société de l'assurance automobile du Québec.

Parallèlement, l'administration publique peut compter sur une gestion rigoureuse de ses projets. Des 310 projets actifs déclarés par les organismes publics et les réseaux, 97 % respectent les budgets prévus et près des trois quarts respectent les échéanciers planifiés.

## LES CONSTATS

Le gouvernement se doit d'assurer une prestation de services plus efficace qui tire profit des outils numériques. En dépit des progrès observés dans la gestion des technologies de l'information, les façons de faire actuelles ne présentent pas tous les facteurs de succès requis.

En effet, malgré leur qualité, les services offerts par les organismes publics ne sont pas nécessairement intégrés dans une vision numérique commune. L'administration publique ne peut plus exiger des citoyens qu'ils s'ajustent à chacune des façons de faire des organismes.

Par ailleurs, les organismes publics consacrent encore trop d'efforts à la gestion des infrastructures technologiques alors que leur priorité, dans un contexte de rareté de ressources, devrait être la transformation numérique de leurs activités.



En outre, la disponibilité d'infrastructures technologiques et de systèmes de soutien fiables et performants est essentielle à un virage numérique réussi.

À la lumière de ces constats, le gouvernement entend agir rapidement pour améliorer la gestion des technologies de l'information et développer une vision numérique gouvernementale s'articulant notamment autour des changements structurants suivants :

- ▶ développer une prestation de services plus efficace et conviviale pour les citoyens et les entreprises dans leurs interactions avec l'État en tirant profit des outils numériques;
- ▶ dégager les organismes publics de la gestion des infrastructures technologiques afin qu'ils puissent concentrer leurs efforts sur une transformation numérique de leurs opérations en misant sur le partage des expériences de la communauté gouvernementale;
- ▶ optimiser et concentrer l'expertise en matière de gestion des infrastructures technologiques et des services de soutien gouvernementaux communs au sein d'un organisme dont la mission y est exclusivement consacrée;
- ▶ confier une mission de gouvernance de la transformation numérique et de gestion des talents au Secrétariat du Conseil du trésor afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des ressources informationnelles et de favoriser le partage des solutions.

## LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Le gouvernement adoptera un plan de transformation numérique gouvernementale. L'atteinte des objectifs annoncés fera l'objet d'un suivi rigoureux. Les organismes publics devront notamment faire part des actions planifiées et des efforts investis en cohérence avec ce plan. Ces orientations seront précisées lors de l'annonce de la nouvelle stratégie de transformation numérique.

## UN ORGANISME DÉDIÉ À LA GESTION DES INFRASTRUCTURES TECHNOLOGIQUES

Considérant l'importance pour le gouvernement de disposer d'infrastructures technologiques et de systèmes de soutien communs performants, il est essentiel qu'un organisme gouvernemental y soit entièrement dédié et qu'on y concentre et y développe l'expertise requise à cette fin.

Dans ce contexte, le gouvernement entend créer Infrastructures technologiques Québec dans le portefeuille Conseil du trésor et Administration gouvernementale. Ce nouvel organisme, qui intégrera des ressources redéployées en provenance du CSPQ, permettra :

- de disposer d'infrastructures technologiques et de systèmes de soutien communs performants pour soutenir une prestation de services de qualité;
- d'assurer le développement, l'exploitation et l'optimisation des infrastructures technologiques partagées en évitant la duplication des solutions;
- de concentrer et de développer des expertises spécialisées en infrastructures technologiques communes;
- de contribuer à rehausser la sécurité de l'information numérique gouvernementale par l'utilisation étendue d'infrastructures partagées sécuritaires et performantes;
- de soutenir, au besoin, la gestion de projet des organismes qui en feraient la demande.

## LA GOUVERNANCE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Au sein du Secrétariat du Conseil du trésor, le Sous-secrétariat du dirigeant principal de l'information concentrera toute l'expertise requise pour mener à bien la transformation numérique. Il interviendra auprès des organismes publics afin de :

- les orienter et les accompagner dans la mise en œuvre du plan de transformation numérique;
- les soutenir dans l'adoption de pratiques de gestion agiles, dans le passage à l'infonuagique et dans l'implantation de logiciels libres;
- prévoir la mise en place de stratégies de cybersécurité.

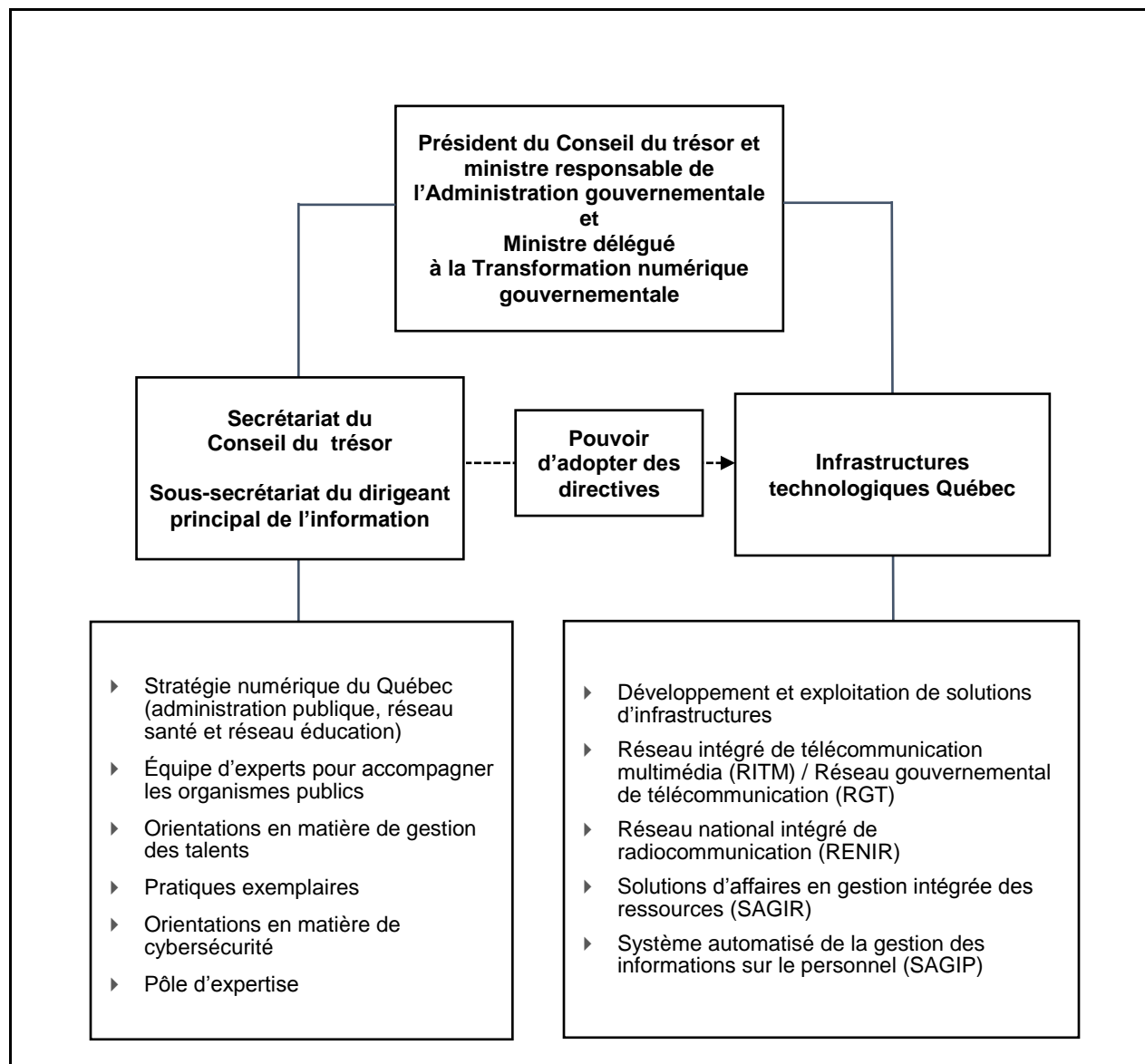
Ces interventions assureront des services numériques fiables et sécuritaires qui répondront aux attentes de la population et des entreprises.



Le Sous-secrétariat aura également comme responsabilité de formuler des recommandations en matière de transformation numérique aux autorités gouvernementales ainsi que de coordonner les actions qui en découleront.

Ces changements permettront au gouvernement d'agir sur tous les leviers nécessaires à la transformation numérique.

### Nouvelle répartition des responsabilités en ressources informationnelles



## LES PREMIERS JALONS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

### L'OPTIMISATION DES CENTRES DE TRAITEMENT INFORMATIQUE

Le 4 février 2019, le gouvernement du Québec a entamé la consolidation de ses centres de traitement informatique, assurant ainsi l'optimisation du traitement et du stockage de ses données. Planifié sur trois ans, ce grand chantier prévoit le regroupement physique des centres de traitement informatique ainsi que l'optimisation de la gestion du traitement et du stockage des données gouvernementales. Le recours prioritaire à l'infonuagique publique sera principalement mis de l'avant pour la réalisation de ce chantier.

La décision gouvernementale de consolider les centres de traitement informatique présente de nombreux avantages : l'augmentation considérable de l'efficacité gouvernementale, le rehaussement du niveau de sécurité des données, et la récupération d'économies qui dépassent les investissements initiaux et qui pourront être utilisées à meilleur escient dans l'avenir.

La consolidation des centres de traitement informatique permettra également aux organismes publics de concentrer leurs efforts sur l'amélioration de leurs services à la population. Sa mise en œuvre sera, à terme, assumée par le nouvel organisme Infrastructures technologiques Québec.

### LE PROJET ACCÈS UNIQC

Le projet Accès UniQc permettra d'authentifier les citoyens qui souhaitent bénéficier d'une prestation de services offerte par le gouvernement du Québec. Les citoyens n'auront à fournir qu'une seule fois leurs informations d'identité, d'adresse et de contact pour transiger avec les différents organismes gouvernementaux, et ce, en toute sécurité.

Les phases de conception de ce service gouvernemental se termineront en 2019-2020, à la suite desquelles cet important chantier de transformation numérique pourra alors débuter.



## L'UTILISATION ACCRUE DE L'INFONUAGIQUE

L'adoption des logiciels en nuage est de plus en plus répandue au sein des organismes publics. La disponibilité des offres infonuagiques en matière de courrier électronique et d'outils de collaboration dans le catalogue géré par le courtier en infonuagique a grandement favorisé le recours à cette solution.

Au cours de la prochaine année, les orientations gouvernementales en infonuagique seront révisées afin de pouvoir bénéficier encore davantage des retombées de ce mode d'acquisition. La décision de recourir prioritairement à l'infonuagique pour la consolidation des centres de traitement informatique s'inscrit dans cette volonté.

## L'OPTIMISATION DES ACQUISITIONS GOUVERNEMENTALES

### LE CONTEXTE ACTUEL

La valeur totale des contrats de 25 000 \$ et plus conclus par les organismes publics en 2017-2018 s'élevait à 11,8 milliards de dollars. La répartition entre les acquisitions de biens, de services et de travaux de construction est présentée au tableau suivant.

#### Valeur des contrats publics de plus de 25 000 \$

	Valeur en 2017-2018	
	G\$	%
<b>Acquisitions</b>		
Approvisionnement	4,0	33,9
Services	4,8	40,7
<b>Sous-total – Acquisitions</b>	<b>8,8</b>	<b>74,6</b>
<b>Travaux de construction</b>	<b>3,0</b>	<b>25,4</b>
<b>Total</b>	<b>11,8</b>	<b>100,0</b>

L'ensemble des 288 organismes publics de l'Administration gouvernementale, du réseau de la santé et des services sociaux et des réseaux de l'éducation et de l'enseignement supérieur sont assujettis aux mêmes règles contractuelles. Ce nombre important d'intervenants engendre une multiplication des processus d'acquisition et rend difficile l'obtention d'une cohésion sur le plan gouvernemental.

Ces organismes publics disposent de divers modes de sollicitation des entreprises. Parmi ceux-ci, il y a notamment la possibilité de se regrouper dans le cadre d'un même appel d'offres et de participer à un regroupement d'achats géré par une autre entité. Actuellement, on dénombre cinq principaux organismes voués aux achats regroupés. Ces organismes ne coordonnent pas systématiquement leurs acquisitions entre eux.

### Présentation sommaire des cinq principaux regroupements d'achats

Les cinq principaux organismes qui réalisent des achats regroupés pour le compte d'organismes publics sont le CSPQ pour les ministères et les organismes, Collecto pour les réseaux de l'éducation ainsi que le Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est du Québec, le Groupe d'approvisionnement en commun de l'Ouest du Québec et SigmaSanté pour le réseau de la santé et des services sociaux.

La valeur totale des achats regroupés de ces cinq organismes était de 2 814,0 M\$ en 2017-2018.

#### Valeur des achats regroupés et effectifs afférents

	Valeur des achats regroupés	Effectifs en lien avec les achats regroupés
	M\$	ETC
CSPQ	486,0	30
Collecto	144,0	12
Groupe d'approvisionnement en commun de l'Ouest du Québec	1 029,0	42
Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est du Québec	413,0	62
SigmaSanté	742,0	32
<b>Total</b>	<b>2 814,0</b>	<b>178</b>



De plus, la possibilité d'acquérir des biens et des services en achats regroupés n'est pas utilisée à son plein potentiel par les organismes publics. En effet, les achats regroupés en biens et en services ne représentent en moyenne que 32 % des acquisitions de l'ensemble des organismes publics, alors que, dans le réseau de la santé et des services sociaux, les achats regroupés dans ces mêmes catégories de contrats représentent 52 % des acquisitions.

**Valeur des acquisitions pour les contrats d'acquisition et de services des cinq principaux organismes spécialisés en achats regroupés (2017-2018)**

	Valeur des acquisitions	Valeur des achats regroupés	Proportion des achats regroupés
	M\$	M\$	%
Administration gouvernementale	3 566,0	486,0	13,6
Santé et Services sociaux	4 196,0	2 184,0	52,0
Éducation	1 020,0	144,0	14,1
<b>Total</b>	<b>8 782,0</b>	<b>2 814,0</b>	<b>32,0</b>

Les travaux du Secrétariat du Conseil du trésor portant sur les achats regroupés sur le plan gouvernemental confirment que le modèle actuel manque de cohésion et ne permet pas au gouvernement de maximiser les retombées des achats regroupés.

Le chantier annoncé par le gouvernement vise donc à augmenter le ratio des achats regroupés à l'échelle gouvernementale.

## LA CRÉATION DU CENTRE D'ACQUISITIONS GOUVERNEMENTALES

### MAXIMISER L'EXPERTISE DES RESSOURCES DÉDIÉES AUX ACHATS REGROUPÉS

L'objectif du gouvernement est de tirer pleinement profit du modèle mis en place par le réseau de la santé et des services sociaux. Les organismes responsables des achats regroupés de ce réseau génèrent à eux seuls, en valeur, plus de 75 % des achats regroupés. Ils concluent également davantage de contrats d'achats regroupés. Ils possèdent déjà un réseau de bureaux répartis sur l'ensemble du territoire québécois, notamment en région, pour desservir leur clientèle.

Ces organismes partagent également une approche client très similaire et solidement implantée. Ils ont mis de l'avant des processus axés sur la recherche d'économies intégrant la participation de leur clientèle et partagent les mêmes processus de gestion.

Pour ces raisons, le gouvernement entend créer le Centre d'acquisitions gouvernementales, qui mettra en œuvre un modèle d'achats regroupés basé sur les pratiques actuelles du réseau de la santé et des services sociaux. Ce nouvel organisme sera responsable des achats regroupés en acquisition et en services, tant des ministères et des organismes publics de l'Administration gouvernementale que de ceux du réseau de la santé et des services sociaux et des réseaux de l'éducation et de l'enseignement supérieur.

### UNE PRÉSENCE DANS LES RÉGIONS DU QUÉBEC

En plus de reposer sur l'efficacité reconnue de processus qui favorisent l'optimisation des acquisitions, le modèle mis de l'avant par le gouvernement permettra de consolider des emplois existants en région. En effet, le Centre d'acquisitions gouvernementales pourra compter sur les bureaux régionaux mis en place par les organismes en achats regroupés du réseau de la santé et des services sociaux.

Enfin, le Centre d'acquisitions gouvernementales aura le mandat de maintenir des processus d'acquisition axés sur la participation des experts des produits et des services présents sur le territoire québécois.



## UNE PLUS GRANDE COHÉSION

Les gains escomptés se concrétiseront grâce à une plus grande cohésion des acquisitions gouvernementales.

### **L'adhésion obligatoire aux achats regroupés**

Dans le but d'améliorer la performance de l'État et d'éviter toute duplication, certains biens et services devront être acquis exclusivement par l'intermédiaire du Centre d'acquisitions gouvernementales. De plus, les organismes publics auront des cibles d'acquisition en achats regroupés.

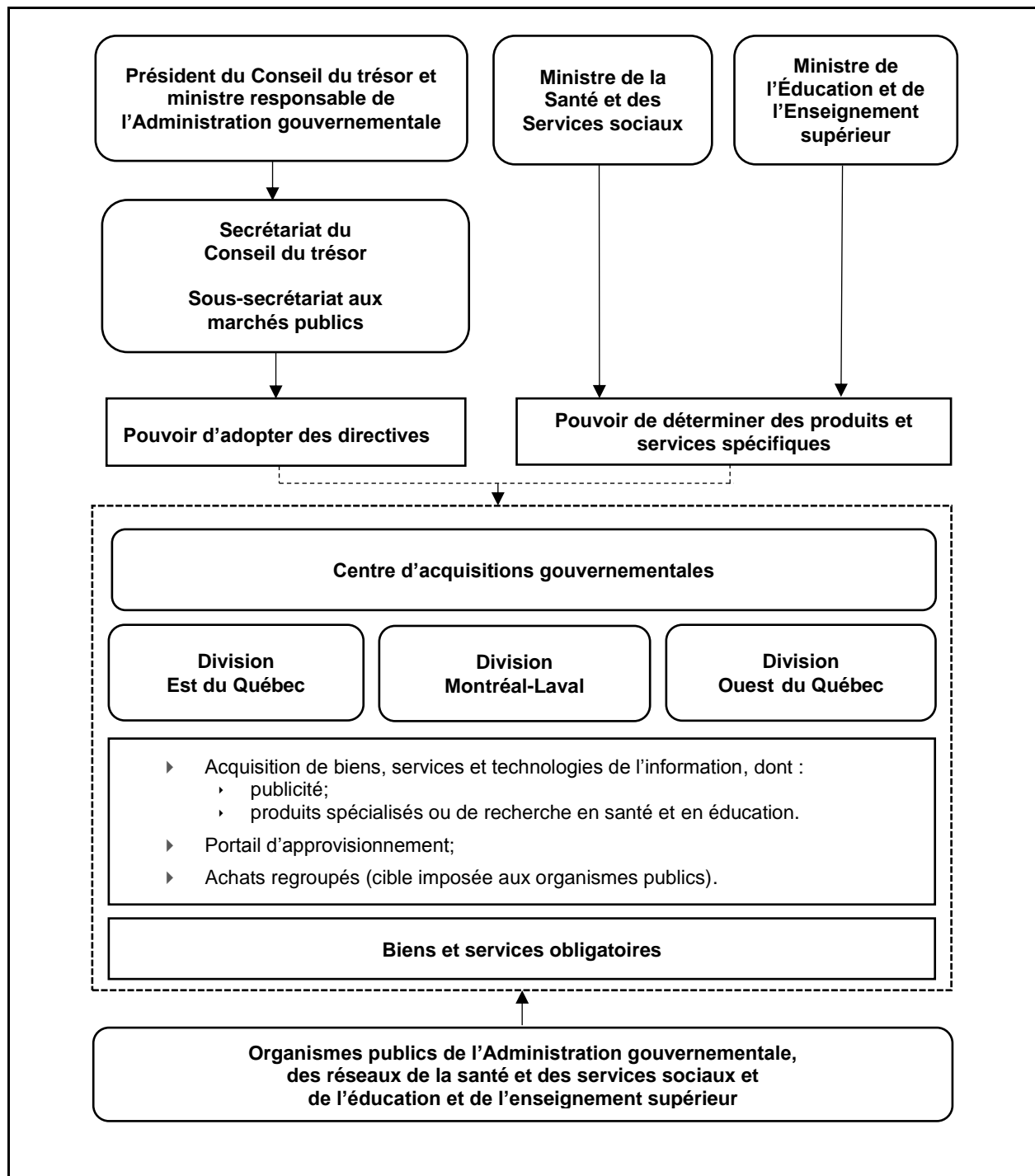
Le modèle mis de l'avant permettra par conséquent de maximiser les occasions d'obtenir les meilleurs prix et, ainsi, d'engendrer les résultats escomptés.

### **Le développement de l'expertise en acquisition au bénéfice des organismes publics**

Le bassin d'experts en acquisition qui seront réunis au sein du Centre d'acquisitions gouvernementales permettra notamment de soutenir les organismes publics qui ne possèdent pas les ressources spécialisées requises.

Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du trésor entend favoriser le développement de l'expertise des ressources dans le domaine des acquisitions stratégiques.

## Gestion des achats regroupés gouvernementaux



## UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE

Le gouvernement proposera des modifications législatives afin de renforcer les pouvoirs du Conseil du trésor en matière d'acquisition. Le Conseil du trésor pourra ainsi émettre les directives nécessaires pour optimiser les acquisitions selon les objectifs du gouvernement.

Le ministère de la Santé et des Services sociaux continuera de déterminer des produits et des services spécifiques concernant les acquisitions de son réseau. Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur pourra faire de même.

## UN PLAN RÉALISTE

### UN PLUS GRAND POTENTIEL D'ÉCONOMIES

En regroupant l'ensemble de l'expertise au sein d'une même entité, en favorisant la proximité avec la clientèle pour bien comprendre ses besoins, en rendant obligatoire l'adhésion aux achats regroupés ainsi qu'en renforçant la gouvernance en acquisition, le gouvernement met tout en œuvre pour atteindre les cibles établies.

La création du Centre d'acquisitions gouvernementales permettra de générer les économies nécessaires pour atteindre la cible de 295 M\$ annuellement à compter de l'exercice financier 2020-2021, en raison notamment de :

- l'adhésion obligatoire d'organismes publics aux achats regroupés existants, qui augmentera le volume d'achats de ces acquisitions (entre autres, des ordinateurs, des logiciels, des imprimantes, du papier et des fournitures de bureau);
- l'ajout de nouveaux produits obligatoires qui devront être acquis en achats regroupés.

En ressources informationnelles, les actions posées telles que la création d'Infrastructures technologiques Québec, qui pilotera le regroupement des centres de traitement informatique et qui optimisera les infrastructures communes, la révision des processus nécessaires à la transformation numérique, la meilleure gestion des talents ainsi que la sélection et la gestion rigoureuses des projets permettront de générer les économies nécessaires pour atteindre la cible de 105 M\$ à compter de l'exercice financier 2020-2021.

## UN COMITÉ POUR ASSURER LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DU GOUVERNEMENT

Il est prévu qu'Infrastructures technologiques Québec et le Centre d'acquisitions gouvernementales débiteront leurs activités à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Pour ce faire, le gouvernement se dotera d'un comité qui aura la responsabilité de s'assurer que toutes les actions préalables à la mise en place de ces entités seront réalisées.

## LES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES : UN PLAN EN RÉPONSE AUX AMBITIONS DU QUÉBEC

---

### DES INVESTISSEMENTS MAJEURS POUR LE MAINTIEN ET LE DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES

Le Plan québécois des infrastructures (PQI) 2019-2029 marque une nouvelle ère, sous le signe de l'audace. Afin de disposer d'infrastructures adaptées aux besoins d'aujourd'hui, fiables et performantes pour assurer la prospérité économique du Québec à long terme, le gouvernement rehausse de 15,0 milliards de dollars le niveau des investissements qui y sont prévus. Cette hausse de 15 % des investissements par rapport au Plan précédent porte le total des investissements pour les dix prochaines années à un niveau record de 115,4 milliards de dollars.

Le PQI 2019-2029 présente la planification des investissements du gouvernement en infrastructures des dix prochaines années. À cette hausse s'ajoute une somme de 3,6 milliards de dollars devenue disponible, à la suite de l'avancement et de l'achèvement de plusieurs projets au cours de l'année 2018-2019. Ainsi, ce sont plus de 18,6 milliards de dollars qui peuvent être consacrés à de nouveaux investissements.

Le gouvernement s'est donné des principes directeurs relativement à la priorisation de ses investissements en infrastructures publiques, lesquels visent une répartition adéquate des investissements relatifs au maintien et au développement des infrastructures publiques. Dans le respect des objectifs de la Loi sur les infrastructures publiques, une prépondérance est accordée aux investissements en maintien de l'offre de service afin de favoriser la pérennité du parc d'infrastructures. Par conséquent, 65 % des investissements prévus au PQI 2019-2029 visent à assurer la pérennité du parc actuel.

Selon les informations recueillies dans les Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures (PAGI) 2019-2020, lesquels présentent l'état des infrastructures publiques de 79 % du parc actuel couvert par le PQI, leur état est jugé satisfaisant ou mieux, dans une proportion de 68 %. Quant au déficit de maintien d'actifs, il est évalué à 24,6 milliards de dollars. Pour y faire face, le gouvernement prévoit des investissements de plus de 19,4 milliards de dollars au PQI 2019-2029 pour résorber le déficit de maintien d'actifs cumulé. Ainsi, une part historique du déficit de maintien d'actifs est prise en charge au PQI 2019-2029, soit 79 %.

Ce plan constitue une preuve tangible de la volonté du gouvernement d'agir afin de doter le Québec d'infrastructures nécessaires à sa prospérité économique. Il permettra la réalisation d'investissements indispensables pour assurer le maintien de l'offre de service à la population ainsi que de ceux requis pour la bonification des services que le gouvernement s'est engagé à réaliser.

Le gouvernement peut se permettre d'adopter une accélération du rythme des investissements dans les infrastructures publiques, compte tenu de la bonne situation financière et économique du Québec. Dans un souci de saine gestion publique, cette hausse significative des investissements a été établie en tenant compte de leur impact sur la dette et sur les dépenses publiques. Les bénéfices de cette action déterminante se feront sentir pendant de nombreuses années et contribueront à une croissance économique soutenue dans toutes les régions du Québec.

Ce plan vise à la fois à prioriser les projets qui répondent aux besoins liés au maintien en bon état du parc d'infrastructures publiques, particulièrement ceux des secteurs liés à l'éducation et aux transports, et à relever le défi de la poursuite du développement de nouvelles infrastructures nécessaires pour répondre aux aspirations d'un Québec moderne.

La pierre angulaire de l'élaboration de ce PQI est constituée des trois priorités que le gouvernement a mises de l'avant : l'éducation, la santé et l'économie. De plus, le gouvernement a effectué ses choix en accordant une prépondérance à leur contribution au développement durable.

Il s'agit du plan le plus ambitieux depuis la création du PQI. Plus encore, il prend en considération l'ensemble des nouveaux engagements en matière d'infrastructures publiques annoncés par le gouvernement.





## DES INVESTISSEMENTS EN ÉDUCATION POUR LA RÉNOVATION ET LA CONSTRUCTION DES ÉCOLES

L'éducation et l'enseignement supérieur constituant la priorité première, le gouvernement y consacre une part substantielle de la hausse des investissements prévus au PQI, soit 6,6 milliards de dollars (près de 35 % de la hausse). De cette somme, un montant de 6,1 milliards de dollars est attribué au secteur de l'éducation et de 484,0 M\$ au secteur de l'enseignement supérieur. Cela porte à 20,3 milliards de dollars le montant des enveloppes sectorielles consacrées à cette mission.

Sans réinvestissement dans les infrastructures scolaires, la proportion des écoles en mauvais état continuerait de croître au cours des prochaines années. Face à cette situation, le gouvernement agit en haussant substantiellement les investissements consacrés à ce secteur afin de renverser la tendance. Des sommes additionnelles de 6,1 milliards de dollars au secteur de l'éducation, 2,6 milliards de dollars seront consacrés à la poursuite de la remise en état des infrastructures existantes du réseau scolaire.

De plus, près de 1,9 milliard de dollars seront investis pour accélérer la mise en place de nouveaux locaux partout au Québec, notamment pour adapter et agrandir des écoles, ainsi que pour déployer l'implantation progressive de classes de maternelle 4 ans.

Ces investissements se traduiront entre autres par la réalisation de plus de 5 000 projets de rénovation et d'amélioration ainsi que par l'ajout d'environ 1 000 classes supplémentaires aux quelque 50 000 classes existantes, dont profiteront près de 25 000 élèves. Le Québec disposera ainsi d'écoles plus attrayantes et bien équipées, créant ainsi des milieux propices aux apprentissages et à la réussite scolaire, et ce, au bénéfice des élèves et du personnel enseignant.

Par ailleurs, une somme de 1,1 milliard de dollars est consacrée à des projets majeurs, c'est-à-dire ceux de 50 M\$ et plus, pour la construction d'écoles secondaires au cours des prochaines années afin de répondre aux besoins les plus criants. Une portion de cette somme servira également à la rénovation majeure de certaines d'entre elles.

La réussite éducative constitue la clé de voûte pour augmenter la richesse collective du Québec à long terme. Ainsi, le maintien d'infrastructures de qualité, leur embellissement aussi bien que la construction de nouvelles écoles s'inscrivent dans cette vision. Un grand chantier se met en branle.

## DES INVESTISSEMENTS EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX

Le gouvernement prévoit 20,2 milliards de dollars à l'enveloppe sectorielle de la santé et des services sociaux au PQI 2019-2029, et cela, pour offrir aux Québécois un accès à des établissements offrant des soins de santé de qualité. Des nouvelles sommes disponibles au PQI 2019-2029, ce secteur bénéficie de près de 2,2 milliards de dollars pour de nouveaux investissements.

À cet effet, l'implantation graduelle de maisons des aînés constitue un des engagements phares du gouvernement pour lesquelles il investira 1,0 milliard de dollars, permettant d'ajouter 2 600 places additionnelles destinées aux personnes âgées ou bénéficiant de soins de longue durée. D'autres sommes seront prévues ultérieurement. Dans le contexte d'une population vieillissante, les maisons des aînés se veulent un modèle humain, plus moderne et mieux adapté aux besoins des résidents. De plus, ce modèle favorisera la mise en place d'un milieu de travail mieux adapté pour le personnel y travaillant.

En parallèle, le gouvernement s'occupe également de la situation des aînés par la rénovation de plusieurs centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD).

Les investissements additionnels seront dévolus à différents projets majeurs de rénovation, de réaménagement et de construction de centres hospitaliers partout au Québec, notamment le projet d'agrandissement de l'Hôpital Pierre-Le Gardeur, pour lequel le gouvernement a fait augmenter la portée du projet à 246 lits au lieu des 150 lits prévus initialement, ainsi que la mise à l'étude d'une nouvelle offre de services hospitaliers en Outaouais.

## DES INVESTISSEMENTS DANS L'AMÉLIORATION DE LA MOBILITÉ

Le réseau routier du Québec ainsi que ses infrastructures de transport collectif, maritime, aérien, ferroviaire et autres modes représentent des actifs essentiels au développement économique du Québec. Ils favorisent notamment la mobilité des personnes et des biens et contribuent à la qualité de vie des familles. Ainsi, les enveloppes sectorielles associées aux transports s'établissent à 36,6 milliards de dollars au PQI 2019-2029, dont 9,0 milliards de dollars en transport collectif.



Le PQI 2019-2029 prévoit des investissements additionnels de plus de 5,3 milliards de dollars pour les activités liées au réseau routier. De cette somme, 993 M\$ seront consacrés à assurer le bon état et la pérennité du réseau routier actuel. Cela permettra d'assurer la réalisation des travaux nécessaires au maintien d'actifs sur l'ensemble du réseau, contribuant ainsi à l'amélioration de la sécurité des usagers de la route et à la fluidité de la circulation, tout en générant d'importantes retombées économiques dans toutes les régions du Québec.

Par ailleurs, près de 4,3 milliards de dollars additionnels ont été alloués pour la réalisation de plusieurs projets majeurs afin de doter le Québec de nouvelles infrastructures de transport ou d'effectuer des réfections majeures à celles existantes.

De plus, une somme additionnelle de 1,6 milliard de dollars est accordée pour des projets en transport collectif et d'autres modes qui se veulent un appui autant à l'environnement qu'à une économie plus forte. Conséquemment, il en découlera une réduction des gaz à effet de serre, une décroissance de la congestion routière ainsi qu'une diminution du temps et des dépenses des ménages consacrée aux transports.

## UN NOUVEAU LIEN À L'EST ENTRE QUÉBEC ET LÉVIS

Dans l'attente des résultats des travaux du Bureau de projet, l'implantation d'un nouveau lien à l'est entre Québec et Lévis avance à l'étape « en planification » au PQI et se voit accorder une somme de 325 M\$ pour la réalisation d'études ainsi que pour les plans et devis. Sa réalisation réduira la congestion sur la Rive-Sud et le kilométrage parcouru. Le gouvernement a officialisé son engagement à faire de ce nouveau lien une priorité en renforçant l'expertise du Bureau de projet. Dans un souci de cohérence, le gouvernement a aussi confirmé que le projet du nouveau lien et celui du pont de l'Île d'Orléans seront traités de manière coordonnée.

Rappelons finalement que le gouvernement s'est engagé à ce que le troisième lien permette une interconnexion entre le réseau de transport collectif de la Rive-Sud et le nouveau projet de réseau structurant de transport collectif de la ville de Québec. Ce faisant, ce sont des milliers de citoyens des deux rives qui auront accès à une nouvelle offre intégrée de transport collectif.

## RÉSEAU STRUCTURANT DE TRANSPORT COLLECTIF À QUÉBEC

Relativement au réseau structurant de transport collectif à Québec, fidèle à son engagement à soutenir la réalisation de ce projet, le gouvernement a réservé les sommes nécessaires au PQI pour assumer la totalité de sa contribution à cet important projet. La contribution de 1,2 milliard de dollars du gouvernement fédéral permettra de conclure le financement de ce projet. Par ailleurs, le gouvernement s'assurera de l'interconnexion de ce projet avec la Rive-Sud de Québec par le secteur de l'entrée des ponts, de même qu'avec le nouveau lien.

## PLAN DE DÉCONGESTION DE LA RÉGION MÉTROPOLITAINE

Le PQI prévoit la mise à l'étude de plusieurs mesures du plan de décongestion de la région métropolitaine mis de l'avant par le gouvernement, et ce, pour des infrastructures du réseau routier et de transport collectif. Il s'agit notamment de l'implantation de voies réservées pour le transport collectif sur les autoroutes 13, 20, 25, 440 et 640 ainsi que sur la route 116, de la prolongation de l'autoroute 13 jusqu'à l'autoroute 50, de l'implantation d'un mode de transport collectif structurant dans l'est de Montréal ainsi que sur le boulevard Taschereau, sur la Rive-Sud de la métropole.

## DES INVESTISSEMENTS DANS TOUS LES SECTEURS D'ACTIVITÉ

Des sommes additionnelles, totalisant 3,0 milliards de dollars, sont allouées dans d'autres secteurs d'activité du gouvernement pour la réalisation de nombreux projets ainsi que pour la mise en place de programmes ou leur bonification. Ces investissements se réaliseront partout au Québec, et ce, au bénéfice de toute la population.



## DES INVESTISSEMENTS POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Par ses investissements prévus au PQI 2019-2029, le gouvernement met en place des conditions qui favorisent le développement durable pour permettre aux citoyens de vivre dans un monde respectueux de l'environnement.

Les investissements dans les infrastructures permettront de réduire les émissions de gaz à effet de serre, d'accroître la résilience aux changements climatiques, d'améliorer la qualité de l'air, de l'eau et du sol, ainsi que d'accroître l'accès au transport en commun et aux modes de transport électrique.

Par conséquent, des sommes importantes de 16,6 milliards de dollars sont prévues au PQI 2019-2029 pour :

- ▶ appuyer le transport collectif par la mise en œuvre de la Politique de mobilité durable, le financement pour l'acquisition d'autobus hybrides et électriques, l'implantation de voies réservées ainsi que pour des investissements dans des projets de grande envergure afin d'accroître le transport actif (par exemple, le prolongement de la ligne bleue du métro de Montréal, le nouveau réseau structurant de transport collectif de la ville de Québec et les projets liés au plan de décongestion de la région métropolitaine de Montréal);
- ▶ soutenir les municipalités dans leurs travaux de construction, de réfection et d'agrandissement d'infrastructures d'eau potable et d'eaux usées et pour le remplacement de conduites d'eau potable et d'égouts, ainsi que dans le financement de leurs projets de biométhanisation et de compostage;
- ▶ maintenir en bon état les barrages publics ainsi que d'autres infrastructures liées à l'adaptation et à la résilience aux changements climatiques.

En appui aux investissements qui sont prévus au PQI 2019-2029, s'ajoute une contribution fédérale de 7,0 milliards de dollars allouée au Québec dans le cadre de l'Entente bilatérale intégrée découlant du Plan Investir dans le Canada (Phase 2), soit 5,2 milliards de dollars pour le volet « Transport en commun » et 1,8 milliard de dollars pour le volet « Infrastructure verte ». Ces sommes permettront également de soutenir le financement des priorités du Québec en matière de développement durable.

### Investissements en infrastructures favorisant le développement durable

	2019-2029
	M\$
<b>Plan québécois des infrastructures (PQI) 2019-2029</b>	
Transport collectif	9 040,3
Infrastructures municipales	7 216,7
Barrages publics	242,7
Autres – Investissements liés à l'adaptation et à la résilience aux changements climatiques	63,0
<b>Sous-total – PQI 2019-2029</b>	<b>16 562,7</b>
<b>Plan Investir dans le Canada (Phase 2)</b>	
Transport en commun	5 182,4
Infrastructure verte	1 808,1
<b>Sous-total – Plan Investir dans le Canada (Phase 2)</b>	<b>6 990,5</b>
<b>Total</b>	<b>23 553,2</b>

## Des investissements importants pour améliorer la qualité des infrastructures publiques

Le gouvernement du Québec est propriétaire ou finance un parc d'infrastructures important évalué à plus de 400 milliards de dollars.

### Une majorité d'infrastructures évaluée en bon état

Pour assurer la sécurité et la qualité de ses infrastructures, le gouvernement suit de près leur état de santé et rend public annuellement un indice d'état gouvernemental par l'entremise des Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures (PAGI).

- Les PAGI 2019-2020 présentent l'évaluation de l'état pour 79 % du parc d'actifs.

Pour les infrastructures évaluées jusqu'à maintenant, le bilan des PAGI confirme qu'elles sont majoritairement en bon état (A, B et C), soit à 68 %, et qu'elles ont un indice d'état moyen de C. En contrepartie, 32 % se trouvent dans un état insatisfaisant (D et E), dont :

- 54 % des infrastructures du secteur de l'éducation;
- 50 % des chaussées et 47 % des structures du secteur du réseau routier.

### Une prise en charge de 79 % du déficit de maintien d'actifs

Les inspections des infrastructures publiques appartenant au gouvernement ont permis d'évaluer le déficit de maintien d'actifs à 24,6 milliards de dollars en mars 2019. Cette évaluation représente les investissements nécessaires pour rétablir les infrastructures ayant un indice d'état de D et E au-dessus du seuil d'état satisfaisant.

- Par rapport à mars 2018, ce déficit a augmenté de 3,8 milliards de dollars en raison de la dégradation naturelle des infrastructures, mais également en raison de la réalisation de nouvelles inspections.
- Au PQI 2019-2029, 19,4 milliards de dollars sont prévus pour la résorption du déficit de maintien d'actifs, notamment pour remplacer les infrastructures les plus vétustes. Ainsi, une part importante du déficit de maintien d'actifs est prise en charge, soit 79 %.

### Une priorisation des investissements axée sur la pérennité des infrastructures

Pour répondre aux besoins importants du Québec en matière d'infrastructures publiques, le gouvernement a annoncé une hausse de 15,0 milliards de dollars des investissements pour établir le PQI 2019-2029 à 115,4 milliards de dollars.

- Ce rehaussement permettra à la fois de prendre en charge le retard d'investissements accumulé à l'égard des infrastructures en mauvais état, de prévoir un niveau d'investissement récurrent en maintien d'actifs favorisant la pérennité des infrastructures ainsi que de soutenir le développement du parc.
- Sans les investissements additionnels de 15,0 milliards de dollars, le déficit de maintien d'actifs aurait augmenté davantage.

Au cours des prochaines années, le gouvernement continuera de poser les gestes nécessaires pour accroître la qualité des infrastructures publiques au Québec. À cette fin, le gouvernement s'engage à faire progresser à 7 milliards de dollars la moyenne annuelle sur cinq ans des investissements prévus en maintien de l'offre de service d'ici le PQI 2022-2032.

## DES PARTENARIATS EN APPUI AUX PRIORITÉS DU QUÉBEC

L'engagement d'autres intervenants, dans le cadre de partenariats avec le gouvernement du Québec, rend possible la réalisation de plusieurs projets jugés prioritaires pour le Québec. Les contributions de ces partenaires s'ajoutent à celles du gouvernement.

Ces partenariats permettent de doter le Québec d'infrastructures publiques de qualité, lesquelles répondent aux besoins des citoyens et des entreprises tout en stimulant l'économie et en contribuant à l'enrichissement collectif du Québec.

À ce titre, le gouvernement fédéral s'inscrit comme partenaire du gouvernement du Québec pour le financement de plusieurs projets d'infrastructure. De même, il est prévu que d'autres partenaires, principalement des municipalités, des organismes de transport en commun et des établissements universitaires, investiront dans les projets mis de l'avant par le Québec.

Par ailleurs, l'entente conclue entre le gouvernement du Québec et la Caisse de dépôt et placement du Québec, afin que cette dernière assure la réalisation du Réseau express métropolitain, constitue également un partenariat innovant.





## UNE GOUVERNANCE DES INVESTISSEMENTS EN INFRASTRUCTURES PUBLIQUES

La Loi sur les infrastructures publiques a établi de nouvelles règles de gouvernance en matière de planification des investissements publics et de gestion des infrastructures publiques. Ainsi, un comité de gouvernance des projets en infrastructures a été formé au Secrétariat du Conseil du trésor dans le but d'assurer un suivi des problématiques constatées et des enjeux à relever pour les projets majeurs. De plus, afin d'appuyer la responsabilité du Conseil du trésor et de son président à cet égard, le Secrétariat a mis en place un processus de priorisation des demandes des ministères et des organismes quant au rehaussement de leur enveloppe sectorielle d'investissements et au provisionnement de la contribution du Québec à des projets majeurs.

Par ailleurs, dans le cadre de la planification décennale des investissements réalisée dans le PQI, le gouvernement s'est fixé pour objectif de répartir les investissements de façon équilibrée entre les deux quinquennats du Plan.

Les prévisions d'investissements dans certains secteurs du PQI ont tendance à être, sur une base annuelle, historiquement surévaluées, le taux réel de réalisation des investissements par les ministères et les organismes étant inférieur à celui prévu. De ce fait, le Secrétariat du Conseil du trésor a pris des mesures pour remédier à cette situation. Ainsi, lors de l'établissement des prévisions annuelles d'investissement par secteur, il a pris en considération les taux historiques de réalisation des investissements des différents secteurs et a demandé à certains ministères d'élaborer un plan d'action afin que leurs prévisions de réalisation soient plus plausibles.

## UNE CULTURE DE GESTION DE PROJETS EN ÉVOLUTION

La Directive sur la gestion des projets majeurs en infrastructures publiques, en application depuis 2014, a instauré un encadrement et des règles rigoureuses de gestion appuyant le processus décisionnel du Conseil des ministres pour la mise à l'étude, la planification et la réalisation des projets majeurs des organismes publics.

À cet égard, le gouvernement entend assouplir la Directive afin d'accélérer la mise en œuvre de certains projets jugés prioritaires, par un passage direct au dossier d'affaires, particulièrement ceux dont l'option immobilière de réfection, de rénovation majeure ou de remplacement est déterminée, et ce, tout en assurant une gestion adéquate des risques. De plus, dans le cas des projets majeurs de transport collectif, le gouvernement est un partenaire financier incontournable des organismes de transport en commun. Il entend encadrer les études, la planification et la réalisation de ces projets par la Directive afin d'en assurer un suivi rigoureux, à la hauteur des investissements qu'il y consent.

De plus, depuis juillet 2018, le Secrétariat du Conseil du trésor diffuse sur son site Web<sup>2</sup> différentes informations relatives aux projets d'infrastructure de 50 M\$ et plus. Cela permet aux citoyens de suivre le cheminement et les décisions relatives aux grands projets d'infrastructure, ainsi que de prendre connaissance de la description sommaire des projets et de les repérer par région et par secteur d'activité. Ces informations sont mises à jour régulièrement pour refléter toute décision prise par le gouvernement à l'égard d'un projet.

---

<sup>2</sup> <https://www.tresor.gouv.qc.ca/infrastructures-publiques/tableau-de-bord/>

## UN PLAN D'INVESTISSEMENT EN SOUTIEN AUX SERVICES PUBLICS

Le tableau suivant présente les investissements dans les différents secteurs en lien avec les priorités du gouvernement.

### Sommaire par secteur

	PQI 2018-2028		PQI 2019-2029	
	M\$	%	M\$	%
Réseau routier	20 027,5	19,9	24 580,0	21,3
Transport collectif	9 002,4	9,0	9 040,3	7,8
Transport maritime, aérien, ferroviaire et autre	3 089,8	3,1	2 935,6	2,5
Santé et Services sociaux	18 567,1	18,5	20 186,4	17,5
Éducation	8 972,7	8,9	13 889,2	12,0
Enseignement supérieur	6 140,7	6,1	6 375,6	5,5
Recherche	917,3	0,9	985,8	0,8
Culture	1 578,0	1,6	1 575,6	1,4
Infrastructures municipales	7 296,4	7,3	7 216,7	6,3
Infrastructures sportives, communautaires, touristiques et de loisirs	1 860,9	1,8	2 181,7	1,9
Logements sociaux et communautaires	2 320,1	2,3	2 442,4	2,1
Édifices gouvernementaux	2 507,9	2,5	2 602,0	2,3
Ressources informationnelles	4 681,1	4,7	5 749,1	5,0
Autres secteurs :				
▶ Centres de la petite enfance	3 537,2	3,5	3 677,5	3,2
▶ Plan Nord				
▶ Acquisitions des ministères et des organismes et autres investissements				
Stratégie numérique	1 200,0	1,2	—	
Enveloppe centrale <sup>1</sup>	8 700,9	8,7	11 962,1	10,4
<b>Total</b>	<b>100 400,0</b>	<b>100,0</b>	<b>115 400,0</b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup> Cette enveloppe permet d'assurer la contribution financière du gouvernement éventuellement requise pour mettre en œuvre, parmi les projets à l'étude, ceux que le gouvernement retiendra et priorisera. Le transfert aux enveloppes sectorielles exige une éventuelle décision du Conseil des ministres.

**Annexe : Dépenses consolidées 2019-2020 par portefeuille<sup>1</sup>**

	Budget de dépenses 2019-2020	Mesures du Discours sur le budget	Autres dépenses <sup>2</sup>	Dépenses consolidées 2019-2020
	M\$	M\$	M\$	M\$
Assemblée nationale	137	—	—	137
Personnes désignées par l'Assemblée nationale	106	—	—	106
Affaires municipales et Habitation	2 087	62	820	2 969
Agriculture, Pêcheries et Alimentation	969	5	156	1 130
Conseil du trésor et Administration gouvernementale	1 536	(339)	1 392	2 588
Conseil exécutif	468	11	1	480
Culture et Communications	772	38	510	1 320
Économie et Innovation	1 093	105	1 482	2 680
Éducation et Enseignement supérieur	20 897	—	3 539	24 436
Énergie et Ressources naturelles	88	12	530	629
Environnement et Lutte contre les changements climatiques	205	11	1 388	1 605
Famille	2 787	1	3 414	6 202
Finances	200	2	2 748	2 950
Forêts, Faune et Parcs	526	20	461	1 007
Immigration, Diversité et Inclusion	482	—	3	485
Justice	1 043	10	184	1 237
Relations internationales et Francophonie	112	2	6	120
Santé et Services sociaux	40 824	—	4 609	45 433
Sécurité publique	1 629	29	484	2 142
Tourisme	158	1	181	341
Transports	763	—	4 187	4 950
Travail, Emploi et Solidarité sociale	4 468	30	745	5 243
Éliminations interportefeuilles <sup>3</sup>	—	—	(4 152)	(4 152)
<b>Dépenses de programmes</b>	<b>81 351</b>	<b>—</b>	<b>22 687</b>	<b>104 038</b>
Service de la dette	6 589	—	2 407	8 996
<b>Dépenses budgétaires</b>	<b>87 940</b>	<b>—</b>	<b>25 094</b>	<b>113 034</b>

- <sup>1</sup> Les données étant arrondies, les montants inscrits peuvent ne pas correspondre au total.
- <sup>2</sup> Incluant les dépenses des fonds spéciaux (volume 4), des organismes autres que budgétaires (volume 5), des comptes à fin déterminée (volume 7, annexe 4 du chapitre Les résultats des entités consolidées), des organismes des réseaux de la santé et de l'éducation ainsi que les dépenses financées par le régime fiscal. Incluant également les ajustements de la consolidation résultant principalement des opérations réciproques entre entités d'un même portefeuille.
- <sup>3</sup> Les éliminations interportefeuilles résultent principalement de l'élimination des opérations réciproques entre entités de différents portefeuilles.

