

BUDGET DE DÉPENSES
2018 ► 2019

STRATÉGIE DE GESTION DES DÉPENSES

UNE GESTION
RESPONSABLE
AU BÉNÉFICE
DE LA POPULATION

STRATÉGIE DE GESTION DES DÉPENSES

UNE GESTION
RESPONSABLE
AU BÉNÉFICE
DE LA POPULATION

Stratégie de gestion des dépenses
Une gestion responsable au bénéfice de la population

Budget de dépenses 2018-2019

Dépôt légal – Mars 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-80839-8 (imprimé)
ISBN 978-2-550-80840-4 (en ligne)

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

© Gouvernement du Québec – 2018



LE MESSAGE DU PRÉSIDENT

DES CHOIX POUR LA POPULATION

Dans chacun des gestes posés par le gouvernement, notre préoccupation demeure la même : améliorer la qualité de vie de l'ensemble des citoyennes et des citoyens. C'est ce principe qui a motivé l'atteinte à l'équilibre budgétaire. Notre gouvernement est déterminé à léguer un Québec en bonne santé financière aux générations futures. Celles-ci doivent avoir un accès à des services publics de qualité au même titre que les générations précédentes.

À cette saine gestion des finances publiques s'additionne le bon rendement de l'économie québécoise, l'une des plus performantes au pays, qui entraîne des revenus additionnels pour l'État. Une gestion responsable, jumelée à une économie qui dépasse nos prévisions, explique que nous sommes aujourd'hui capables d'avoir une croissance des dépenses qui reflète nos ambitions pour le Québec de demain.

Nous avons une plus grande liberté d'action quant aux investissements que nous souhaitons réaliser. Nous pouvons désormais investir davantage dans le développement et le maintien de nos infrastructures, que ce soit nos hôpitaux, nos écoles ou encore l'entretien et le développement de nos infrastructures routières et de transport collectif. Pour la période 2018-2028, c'est un niveau historique dépassant les 100 milliards de dollars qui seront investis. C'est la plus importante croissance depuis la mise en place du Plan québécois des infrastructures en 2007. Un investissement record dont 65 % seront destinés au maintien de nos actifs. La création d'emplois qui découlera de ce choix que nous faisons permettra d'atteindre notre objectif : 250 000 nouveaux emplois. Un choix, qui je le répète, est possible en raison des efforts que nous avons consentis au cours des dernières années à revoir certains de nos programmes et de nos façons de faire.

Notre gouvernement a réussi à instaurer une révision permanente des programmes. Si plusieurs tentatives ont eu lieu depuis les années 1980, aucune n'a porté le résultat que nous connaissons aujourd'hui. De plus, le principe du cran d'arrêt s'applique toujours et aucun nouveau programme ne peut voir le jour sans un solide justificatif.

La gestion des effectifs est un autre bel exemple qui témoigne de l'amélioration de nos façons de faire. Nous avons maintenant un portrait clair et exhaustif du nombre d'employés qui travaillent au sein de l'appareil gouvernemental. Ce décompte est d'ailleurs rendu public sur une base régulière et transparente. Un coup d'œil à ce portrait permet d'observer qu'après avoir subi une réduction de ses effectifs, l'État enregistre aujourd'hui une hausse dans les secteurs qui correspondent aux priorités du gouvernement, soit la santé et l'éducation. C'est là notre vision de la croissance de l'effectif québécois, en droite ligne avec les investissements dans nos priorités.

À l'instar de l'entreprise privée, l'État québécois cherche à attirer de nouveaux talents dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Cela s'ajoute à la concurrence des entreprises qui font preuve d'originalité dans les avantages qu'elles offrent afin d'attirer de nouveaux candidats. Le gouvernement du Québec, comme employeur, doit lui aussi innover s'il souhaite demeurer dans la course. La conciliation travail-famille, l'aménagement des espaces de travail, la place des nouvelles technologies et la diversité de la fonction publique sont autant d'éléments qui font partie de notre réflexion pour l'élaboration de la seconde stratégie des ressources humaines qui sera dévoilée au cours des prochains mois.

Au fil des ans, nous avons su prendre les décisions nécessaires pour réussir aujourd'hui à bâtir le nouveau Québec. Ces actions, nous les avons mises de l'avant avec pour seul et unique but d'améliorer la qualité de vie des citoyens.

Pierre Arcand

TABLE DES MATIÈRES

LE MESSAGE DU PRÉSIDENT	.iii
LA GESTION DES DÉPENSES	1
LE BILAN DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE	1
LA CROISSANCE DES DÉPENSES.	5
L'ACTUALISATION DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE	7
LES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES : UN PLAN D'ENVERGURE POUR LE QUÉBEC	9
UN PLAN AMBITIEUX POUR LE MAINTIEN ET LE DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES	9
UNE PRIORISATION DES INVESTISSEMENTS AXÉE SUR LA RÉNOVATION ET LE REMPLACEMENT DES ACTIFS	13
DES PARTENARIATS EN APPUI AUX PRIORITÉS DU QUÉBEC	13
UNE CULTURE DE GESTION DE PROJETS EN PROGRESSION	13
UNE GOUVERNANCE DES INVESTISSEMENTS AXÉE SUR L'EFFICIENCE, L'EFFICACITÉ ET L'ÉCONOMIE	14
UN PLAN D'INVESTISSEMENT EN SOUTIEN AUX SERVICES PUBLICS	15
LA VISION IMMOBILIÈRE	17
LA GESTION DES EFFECTIFS ET DE LA RÉMUNÉRATION	19
LE DÉNOMBREMENT ET LE CONTRÔLE DES EFFECTIFS	19
LA CONSOLIDATION DE L'EXPERTISE DE L'ÉTAT	22
LE RENOUVELLEMENT DES CONDITIONS DE TRAVAIL.	23
LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 2018-2023	23
LA PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	25
LA GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS	25
LA RÉVISION DES PROGRAMMES	26
LES RESSOURCES INFORMATIONNELLES : LA CLÉ VERS UNE ADMINISTRATION PUBLIQUE NUMÉRIQUE EFFICIENTE ET CENTRÉE SUR LES BESOINS DES CITOYENS ET DES ENTREPRISES	31
LA STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	31
LES RESSOURCES INFORMATIONNELLES TOURNÉES VERS L'AVENIR	34
DES INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES ET RESPONSABLES	34

L'ACCESSIBILITÉ AUX CONTRATS PUBLICS ET L'INTÉGRITÉ DES PROCESSUS CONTRACTUELS	37
L'AUTORITÉ DES MARCHÉS PUBLICS	37
LE RAPPORT DE LA COMMISSION D'ENQUÊTE SUR L'OCTROI ET LA GESTION DES CONTRATS PUBLICS DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION	38
LE RETARD DE PAIEMENT DANS LA CONSTRUCTION	38
LA NORME ISO 37001 : SYSTÈME DE MANAGEMENT ANTI-CORRUPTION	38
LE PASSEPORT ENTREPRISES	39
LE SYSTÈME D'APPEL D'OFFRES ÉLECTRONIQUES	39
LES ACCORDS INTERNATIONAUX.	39

LA GESTION DES DÉPENSES

LE BILAN DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE

LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET FINANCIER

En 2014, le Québec faisait face à un déficit structurel important. En effet, le taux annuel de croissance des dépenses des 10 années précédentes approchait en moyenne 5 %, alors que le taux de croissance nominal de l'économie prévu pour la décennie à venir était plutôt de l'ordre de 3,5 %¹.

De surcroît, les états financiers du Québec n'avaient présenté un solde budgétaire à l'équilibre qu'à huit occasions en près de 40 ans. En fait, pendant les cinq années qui ont suivi la crise financière de 2008, le déficit budgétaire annuel a été en moyenne de plus de 2,7 milliards de dollars.

Au fil des années, ces déficits récurrents sont venus grossir la dette du Québec, de sorte que la dette représentant les déficits cumulés en proportion du PIB était plus élevée au Québec que dans le reste du Canada.

Une dette élevée entraîne nécessairement une charge importante pour les générations futures. En 2016-2017, le service de la dette atteignait 7,5 milliards de dollars, ce qui représentait 9,8 % des dépenses budgétaires, et ce, malgré les bas taux d'intérêt en vigueur depuis un certain nombre d'années. Chaque dollar affecté à la dette est un dollar de moins qui peut être consacré aux services à la population. Ceci est particulièrement problématique lorsque la situation résulte d'une dette contractée pour financer les dépenses courantes.

La situation budgétaire du Québec doit également être considérée dans un contexte où les changements démographiques ont un impact de plus en plus important sur la croissance économique et sur le niveau des dépenses, et où l'état des infrastructures publiques nécessite des investissements importants, notamment pour contrer la vétusté de celles qui sont essentielles à la prestation de services à la population.

Le gouvernement s'est ainsi engagé fermement à reprendre le contrôle des finances publiques, notamment par une gestion plus responsable des dépenses. L'approche du gouvernement en matière de gestion des dépenses a été dictée, au cours des dernières années, par trois grands objectifs, soit :

- une gestion responsable des dépenses ;
- la relance de l'économie et le développement économique des régions ;
- l'orientation des efforts vers les services à la population.

1. Rapport d'experts sur l'état des finances publiques du Québec, avril 2014.

UNE GESTION RESPONSABLE DES DÉPENSES

Au cours des dernières années, le gouvernement a posé des gestes importants pour assurer un financement prévisible des services publics et améliorer l'efficacité et l'efficience des services à la population, par exemple :

- la **conclusion d'ententes à long terme avec les employés et les partenaires de l'État**, telles les ententes sur le renouvellement des conventions collectives couvrant la période 2015-2020, sur l'Accord de partenariat avec les municipalités pour la période 2016-2019 et sur le financement des services de garde ainsi que des ententes avec les fédérations médicales ;
- la **réduction des coûts au régime public d'assurance médicaments**, notamment par la signature d'ententes particulières avec les fabricants, la réduction du prix pour les médicaments génériques et la mise en place de meilleures pratiques ;
- l'**optimisation des façons de faire** par la révision des processus, la réduction du recours aux ressources externes, la rationalisation des espaces occupés, la mise en commun de services administratifs et le regroupement d'achats ;
- la **révision des structures de gouverne**, comme la réorganisation du réseau de la santé ou encore la diminution du nombre de paliers d'interventions dans le réseau scolaire ;
- la **fusion d'organismes** tels ceux responsables des rentes et régimes de retraite, ceux responsables de l'encadrement du travail ainsi que les tribunaux administratifs dans le domaine du travail.

Par ailleurs, la croissance des effectifs est maintenant maîtrisée et les arbitrages à cet égard peuvent être faits de façon éclairée. Dans ces conditions, le déploiement des ressources humaines de l'État peut être davantage orienté en fonction des priorités de la population, ce qui améliore l'efficience des actions et permet d'éviter une croissance induite des dépenses de rémunération, lesquelles représentent près de 60 % des dépenses de programmes.

Afin de favoriser le maintien à moyen et long terme de l'équilibre budgétaire, le gouvernement a également mis en place un mécanisme permanent de révision des programmes. Il a ainsi instauré un processus visant à proposer des pistes afin d'améliorer la performance de l'administration publique. Pour 2018-2019, l'emphase sera mise sur des projets d'innovation et d'optimisation dont l'objectif est d'améliorer la qualité des services offerts à la population, aux familles et aux entreprises.

Ces réalisations, de même que la vigilance exercée systématiquement en matière de contrôle des dépenses publiques, notamment par les ministères et organismes et par le Conseil du trésor, ont permis de réduire l'écart entre le taux de croissance des dépenses et celui des revenus.

LA RELANCE DE L'ÉCONOMIE ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS

Le retour durable à l'équilibre budgétaire passe également par le développement de l'économie du Québec. Une économie en forte croissance permet, sans modifier le régime fiscal, de générer davantage de revenus pour l'État, en plus de réduire la pression sur certaines dépenses.

Le gouvernement a donc posé des gestes visant notamment à stimuler l'investissement privé, à favoriser le développement économique des régions, à stimuler la recherche et l'innovation, à promouvoir et favoriser l'entrepreneuriat et à répondre aux besoins des employeurs en main-d'œuvre.

Le gouvernement est également un acteur économique en maintenant les investissements dans les infrastructures publiques à des niveaux exceptionnellement élevés. En effet, le Plan québécois des infrastructures 2018-2028 prévoit des investissements historiques de 100,4 milliards de dollars sur 10 ans, dont 10 milliards de dollars en 2018-2019, ce qui représente une hausse de 9,3 milliards de dollars ou 10,2 % par rapport au Plan québécois des infrastructures 2017-2027. Ces investissements stimulent la croissance économique à court terme, en plus de contribuer au développement d'un environnement propice à la croissance économique à moyen et long terme.

L'ORIENTATION DES EFFORTS VERS LES SERVICES À LA POPULATION

Dans un contexte où la croissance des dépenses devait être limitée par rapport à ce qu'elle avait été au cours des années précédentes, il était primordial de s'assurer que les ressources soient allouées en fonction des priorités du gouvernement.

En effet, le retour à l'équilibre budgétaire devait nécessairement se faire en protégeant les missions centrales de l'État. La gestion rigoureuse des dépenses et les mesures d'économie identifiées ont permis de dégager des marges de manœuvre permettant de soutenir ces missions. Ainsi, depuis la mise à jour économique de l'automne 2015, le gouvernement est en mesure d'injecter des sommes additionnelles importantes dans les secteurs prioritaires, par exemple :

- en **éducation** et en **enseignement supérieur**, pour l'ajout de ressources afin d'améliorer la réussite éducative ;
- en **santé**, pour l'augmentation des services à la population, notamment dans le but de diminuer le temps d'attente dans les hôpitaux, d'accroître et d'améliorer les soins et les services offerts dans les centres d'hébergement et de soins de longue durée, de réduire les délais en services diagnostiques et ceux concernant l'accès à la chirurgie ainsi que d'accroître l'accessibilité aux services de protection de la jeunesse et aux services psychosociaux ;
- en matière de **développement économique**, pour des initiatives visant à stimuler la croissance économique et à appuyer la création d'emplois ;
- en **soutien aux personnes et aux familles**, notamment pour réduire la pauvreté en bonifiant le revenu disponible des personnes en situation de pauvreté et en favorisant l'inclusion sociale des ménages en situation de faible revenu.

De même, les investissements accrus dans les infrastructures publiques permettent de soutenir la capacité du gouvernement d'offrir des services de qualité à la population. Dans ce domaine également, les sommes additionnelles sont orientées vers les secteurs prioritaires que sont le transport collectif et le réseau routier, la santé et les services sociaux, l'éducation, l'enseignement supérieur et la recherche ainsi que le développement des infrastructures numériques.

LA CROISSANCE DES DÉPENSES

LES RÉSULTATS 2017-2018

Pour l'exercice financier 2017-2018, le gouvernement prévoit respecter pour une quatrième année consécutive son objectif de dépenses de programmes. Ainsi, ces dernières devraient s'établir comme prévu à 72 591,4 M\$, soit une hausse de 3 215,2 M\$ ou 4,6 % comparativement à 2016-2017.

L'OBJECTIF DE DÉPENSES POUR 2018-2019 ET LES ANNÉES SUIVANTES

En 2018-2019, les dépenses de programmes s'élèveront à 76 869,4 M\$, soit une augmentation de 4 278,0 M\$ par rapport à l'exercice financier 2017-2018. En excluant les sommes allouées afin de compenser les impacts financiers de la réforme du système de taxation scolaire, l'augmentation sera plutôt de 3 779,3 M\$ ou 5,2 % sur une base comparable. Cette hausse inclut les sommes requises afin de financer les mesures annoncées au Discours sur le budget 2018-2019, lesquelles permettront d'augmenter et d'améliorer les services à la population, notamment en santé et en éducation.

Le budget alloué au ministère de la Santé et des Services sociaux s'élève à 38 540,8 M\$, soit une hausse de 1 671,4 M\$ ou 4,6 % comparativement à 2017-2018.

Par ailleurs, les dépenses du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur sont de 19 380,1 M\$, en hausse de 1 311,1 M\$ en 2018-2019. En excluant les sommes allouées afin de compenser les impacts financiers de la réforme du système de taxation scolaire et en ajustant pour 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, les dépenses augmentent de 890,9 M\$ ou 5,0 % sur une base comparable.

Enfin, les dépenses des autres ministères, excluant le Fonds de suppléance, atteignent 17 870,2 M\$, soit une augmentation de 830,4 M\$ ou 4,3 % comparativement à l'exercice financier 2017-2018.

Ces niveaux de dépenses sont notamment possibles en raison de la performance de l'économie et des choix effectués pour améliorer la gestion des dépenses de l'État.

Répartition de la croissance des dépenses de programmes 2018-2019

(en millions de dollars)

	Budget de dépenses 2018-2019	Dépense probable 2017-2018	Variation	
			M\$	%
Santé et Services sociaux	38 540,8	36 869,4	1 671,4	4,6 ¹
Éducation et Enseignement supérieur	19 380,1	18 069,0	1 311,1	5,0 ²
Autres portefeuilles (excluant le Fonds de suppléance)	17 870,2	17 039,8	830,4	4,3 ³
Fonds de suppléance ⁴	1 078,3	613,2	465,1	
Total	76 869,4	72 591,4	4 278,0	5,2⁵

1. Le pourcentage de variation a été calculé en excluant, de la dépense probable 2017-2018, 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.
2. Le pourcentage de variation a été calculé en excluant, de la dépense probable 2017-2018, 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. De plus, ce pourcentage a été calculé en excluant, du budget de dépenses 2018-2019, la provision pour la mise en œuvre de la réforme du système de taxation scolaire.
3. Le pourcentage de variation a été calculé en incluant, dans la dépense probable 2017-2018, les transferts au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et au ministère de la Santé et des Services sociaux 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 qui s'ajouteront au cours de l'exercice financier 2018-2019.
4. Vise à pourvoir aux dépenses imprévues pouvant survenir dans l'un ou l'autre des programmes gouvernementaux, aux coûts de certaines mesures qui sont annoncées au Discours sur le budget 2018-2019 ainsi qu'aux dépenses prévues, mais non ventilées dans les portefeuilles ministériels.
5. Le pourcentage de variation a été calculé en excluant, du budget de dépenses 2018-2019, la provision pour la mise en œuvre de la réforme du système de taxation scolaire du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

LES EFFORTS REQUIS

Depuis 2014-2015, l'écart à résorber concernant les dépenses de programmes est présenté dans les documents budgétaires. Cet écart correspond à la différence entre les coûts de reconduction estimés des programmes et la cible de dépenses établie par le gouvernement. Il représente donc l'effort à réaliser par les ministères et organismes pour respecter leur cible de dépenses ou, s'il est négatif, la marge de manœuvre budgétaire dont ils disposent.

Le Budget de dépenses 2017-2018 faisait état, pour 2018-2019, d'un écart à résorber de 505 M\$ aux dépenses de programmes. Cet écart a été éliminé à la suite de l'actualisation des coûts de reconduction des programmes, de l'utilisation de la marge budgétaire et de la révision de l'objectif de dépenses.

De même, le solde des écarts à résorber atteint 867,9 M\$ en 2019-2020, ce qui représente moins de 1,1 % des dépenses de programmes. Pour 2020-2021 cet écart est de 739,0 M\$, soit un niveau inférieur à celui de l'exercice précédent.

Ces écarts sont normaux puisque leur évaluation ne prend pas en considération les mesures qui seront éventuellement identifiées afin de permettre de limiter la croissance des dépenses et puisque les coûts de reconduction sont généralement établis de façon prudente et conservatrice.

Écart à résorber aux dépenses de programmes

(en millions de dollars)

	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Coûts de reconduction des programmes	76 869,4	80 549,9	83 033,3
Objectif de dépenses de programmes	76 869,4	79 682,0	82 294,3
Écart à résorber	0,0	867,9	739,0

L'ACTUALISATION DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE

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

Depuis trois ans, le Secrétariat du Conseil du trésor a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à renforcer la conception et le suivi des programmes d'aide financière des ministères et organismes afin de favoriser une gestion rigoureuse des sommes octroyées, l'équité entre les clientèles et l'évaluation des résultats obtenus à l'aide de données probantes. À ce jour, ces initiatives font en sorte que la majorité des programmes d'aide financière en vigueur respecte globalement les principes directeurs établis par le Secrétariat. Par exemple, les objectifs de résultats, les dépenses remboursables ainsi que les critères d'admissibilité et de sélection y sont établis de façon précise, équitable et harmonisée, et des mesures de suivi et de reddition de comptes sont prévues expressément.

Afin de formaliser et de pérenniser la démarche, le Secrétariat du Conseil du trésor a diffusé dans l'administration publique, au cours de la dernière année, un guide de bonnes pratiques sur la rédaction de normes de programmes. Il a également offert des formations au personnel des ministères et organismes impliqué dans la conception et l'évaluation des programmes afin de le soutenir dans l'appropriation des bonnes pratiques.

De même, le Secrétariat a poursuivi ses travaux afin de proposer au gouvernement des ajustements réglementaires et administratifs pour améliorer les programmes d'aide financière afin que ceux-ci soient mieux ciblés, qu'ils soient dotés d'objectifs de résultats mesurables et qu'ils fassent l'objet d'un suivi et d'une reddition de comptes de qualité. L'approche préconisée impliquant des ajustements législatifs, ces travaux se poursuivront au cours de la prochaine année.

L'AMÉLIORATION DE L'INFORMATION BUDGÉTAIRE ET DU CONTRÔLE PARLEMENTAIRE

Une présentation du Budget de dépenses transparente constitue une composante essentielle d'un gouvernement ouvert et responsable. Cela permet à la population et aux parlementaires de connaître les efforts en ressources consacrés par les ministères et organismes au déploiement de leur mission et de leurs orientations stratégiques. Ainsi, le Secrétariat du Conseil du trésor a entrepris, en collaboration avec les ministères, des travaux pour rendre plus transparente et homogène la structure de présentation du Budget de dépenses de chaque portefeuille ministériel.

Les lignes directrices élaborées en ce sens prévoient, par exemple, que chaque programme budgétaire décrive une finalité précise au bénéfice des clientèles ciblées, que les éléments qui s'y rattachent contribuent à cette finalité et que les coûts d'administration soient regroupés de façon distincte, lorsque pertinent.

À ce jour, en plus des changements déjà apportés aux portefeuilles « Santé et Services sociaux » et « Conseil du trésor et Administration gouvernementale », cinq portefeuilles ont, à l'invitation du Secrétariat, révisé leur architecture de dépenses 2018-2019 en conformité avec ces lignes directrices, soit : « Affaires municipales et Occupation du territoire », « Économie, Science et Innovation », « Famille », « Finances » ainsi que « Relations internationales et Francophonie ». De plus, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation a apporté cette année des ajustements en ce sens et devrait compléter les changements attendus au cours de la prochaine année.

À compter de l'exercice financier 2018-2019, les autres ministères pourront s'inscrire dans une deuxième vague qui permettra d'étendre ces orientations à l'ensemble du Budget de dépenses. L'objectif du Secrétariat du Conseil du trésor est de réviser l'architecture budgétaire de six autres portefeuilles en 2018-2019, en plus de prendre les dispositions nécessaires afin de pérenniser les améliorations apportées.

LES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES : UN PLAN D'ENVERGURE POUR LE QUÉBEC

UN PLAN AMBITIEUX POUR LE MAINTIEN ET LE DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES

Le Plan québécois des infrastructures (PQI) 2018-2028 prévoit que les investissements du gouvernement du Québec en infrastructures s'élèveront à 100,4 milliards de dollars sur dix ans, soit une augmentation de 9,3 milliards de dollars (plus de 10 %) par rapport au dernier PQI. De plus, des sommes de 3,7 milliards de dollars sont devenues disponibles, notamment à la suite de l'avancement et de l'achèvement de plusieurs projets au cours de l'exercice financier 2017-2018. Ainsi, 13 milliards de dollars seront affectés à de nouveaux investissements.

Cette hausse historique du niveau des investissements en infrastructures, déjà amorcée l'an dernier, constitue un geste concret qui appuie fortement l'engagement du gouvernement à doter le Québec d'infrastructures modernes et efficaces. Jamais le gouvernement n'aura autant investi en infrastructures.

Ce plan permet d'une part de poursuivre le développement du parc d'infrastructures en fonction des besoins actuels et futurs et, d'autre part, de maintenir les efforts requis pour le remettre en bon état. Ce relèvement permettra de réaliser de nombreux projets d'investissements en infrastructures dans tous les domaines d'activité partout au Québec et de soutenir la bonne santé de l'économie.

DES INVESTISSEMENTS EN TRANSPORT COLLECTIF ET AU RÉSEAU ROUTIER

Pour permettre une circulation encore plus fluide des utilisateurs par des infrastructures fiables, efficaces et sécuritaires, 6,3 milliards de dollars ont été ajoutés aux réseaux de transport, portant à plus de 29 milliards de dollars le total des investissements dans ce secteur sur la période 2018-2028, et ce, en incluant les investissements prévus à l'enveloppe centrale. De grands projets de réfection du réseau routier seront entrepris et le développement de nouvelles infrastructures en transport collectif sera accentué.

Politique de mobilité durable

Près de 1,5 milliard de dollars seront investis pour la mise en place de la Politique de mobilité durable permettant d'appuyer l'ensemble des stratégies gouvernementales qui favorisent le développement durable pour tout le territoire du Québec. La Politique abordera les transports collectif et actif ainsi que les interventions sur le réseau routier.

Projets structurants en transport à Québec et Lévis

Depuis près de huit ans, la Ville de Québec travaille à doter son territoire de services de transport collectif propres à mieux servir ses citoyens et à réduire la congestion routière. Le 16 mars dernier, le maire de Québec, en compagnie du premier ministre, a rendu public un projet de transport collectif à large portée pour le territoire de la capitale nationale. Ce projet, qui répond à la vision du gouvernement en matière de mobilité durable, est estimé par la Ville à 3,3 milliards de dollars.

Le gouvernement du Québec s'est engagé à investir dans le projet de transport structurant de la Ville de Québec en partenariat avec le gouvernement fédéral qui a déjà annoncé son intérêt.

Dans un premier temps, une somme de 215 M\$ sera versée à la Ville de Québec dans le but de lui permettre de compléter les études requises pour le développement de son plan d'affaires. Cette somme est inscrite au PQI 2018-2028 ainsi qu'une réserve de 1 milliard de dollars visant à assurer la contribution du Québec à la réalisation du projet qui devrait débuter d'ici trois ans.

De plus, pour assurer l'interconnexion entre les deux rives, le gouvernement appuie en premier lieu le projet qui prévoit des mesures prioritaires sur le boulevard Guillaume-Couture pour améliorer les conditions de transport collectif. À cet effet, une somme de 7,9 M\$ est attribuée au PQI 2018-2028 dans le but de réaliser les études requises pour ce projet en plus d'un montant de 80 M\$ estimé préliminairement pour la réalisation des travaux.

Ainsi, au PQI 2018-2028, ces projets passent maintenant de la catégorie « À l'étude » à la catégorie « En planification ».

Le gouvernement du Québec veillera à ce que ces deux projets s'inscrivent dans une perspective de mobilité durable entre les deux rives.

Par ailleurs, le gouvernement s'est engagé à la hauteur de 20,5 M\$, en mars 2017, à mettre en place un Bureau de projet pour le troisième lien ayant pour mandat de réaliser les études nécessaires à l'implantation d'un nouveau lien entre les villes de Québec et de Lévis, et ce, afin d'améliorer la fluidité dans la région métropolitaine de Québec, notamment aux heures de pointe.

Dès que la solution optimale sera identifiée, le gouvernement s'engage à provisionner les montants nécessaires à la réalisation du projet.

Prolongement de la ligne bleue du métro de Montréal

Le PQI 2018-2028 assure la contribution du gouvernement du Québec pour le prolongement de la ligne bleue du métro de Montréal, dont le coût estimé est de 3,9 milliards de dollars. Un montant de 364,9 M\$ a été alloué pour la mise en place du bureau de projet, l'élaboration de plans et devis et l'acquisition d'immeubles; ce projet est présenté dans la catégorie « En planification ».

Réalisation du Réseau express métropolitain

En plus des investissements planifiés dans le cadre du PQI 2018-2028, le gouvernement du Québec investira 1,3 milliard de dollars sous forme de capital-actions dans le projet du Réseau express métropolitain de la Caisse de dépôt et placement du Québec.

Selon un modèle d'affaires novateur, c'est la Caisse qui assume l'entière responsabilité de ce projet évalué à 6,3 milliards de dollars. Il s'agit du plus important investissement en transport collectif à Montréal depuis la construction du métro à la fin des années 1960.

DES INVESTISSEMENTS EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX

Le parc d'infrastructures du réseau de la santé et des services sociaux est vieillissant et des actions précises ont été menées pour finaliser l'évaluation de son état afin de prioriser les projets de remise en état et de développement.

Ainsi, le gouvernement du Québec continue de poser des gestes concrets pour offrir aux Québécois un accès de qualité aux établissements de soins de santé en prévoyant une somme de 18,7 milliards de dollars au PQI 2018-2028, dont 1,2 milliard de dollars additionnels pour initier et réaliser des projets concernant notamment la réduction de la vétusté des infrastructures.

De plus, cette somme sera également consacrée à plusieurs projets majeurs de construction, de rénovation, de modernisation et d'agrandissement de centres hospitaliers partout au Québec, dont celui prévoyant la construction d'un nouvel hôpital dans la région de Vaudreuil-Soulanges.

DES INVESTISSEMENTS EN ÉDUCATION, EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET EN RECHERCHE

Le gouvernement poursuit son action et prévoit plus de 17 milliards de dollars sur un horizon de dix ans, dont plus de 2,2 milliards de dollars additionnels dans les établissements scolaires et postsecondaires afin d'offrir des écoles attrayantes et bien équipées pour que les élèves et les étudiants réussissent mieux et que le personnel puisse travailler quotidiennement dans un milieu propice aux apprentissages.

Cette somme inclut plus de 500 M\$ pour les cinq prochaines années spécifiquement pour poursuivre la remise en bon état des infrastructures existantes et ainsi contrer la vétusté des écoles. De plus, un montant de près de 600 M\$ est alloué afin d'accélérer la mise en place de nouveaux locaux partout au Québec.

Cet ajout inclut des sommes spécifiques pour la rénovation des bâtiments patrimoniaux dont plusieurs présentent un état insatisfaisant. Les sommes additionnelles allouées aideront les établissements à absorber les coûts supplémentaires liés aux exigences patrimoniales.

DES INVESTISSEMENTS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA STRATÉGIE NUMÉRIQUE

En mettant en place sa Stratégie numérique, le Québec se donne les moyens et la capacité d'adaptation pour évoluer vers une société numérique réussie et, à cet égard, le gouvernement alloue 1,2 milliard de dollars spécifiquement pour les infrastructures numériques. Cette allocation additionnelle permettra de disposer d'infrastructures numériques fiables et sécuritaires pour répondre aux besoins actuels et futurs des collectivités et des régions du Québec.

Plusieurs secteurs sont concernés par ces investissements importants, dont :

- 608 M\$ au total dans le secteur de l'éducation (421 M\$) et de l'enseignement supérieur (187 M\$). Ces sommes favoriseront le développement des compétences numériques, essentielles à la réussite des jeunes et des adultes. Elles viseront également à enrichir les pratiques d'enseignement et d'apprentissage par l'utilisation du numérique ;
- 367 M\$ pour l'amélioration des réseaux de télécommunications en région. Les infrastructures numériques stimulent l'innovation, le développement des compétences, la productivité des entreprises, l'attraction de main-d'œuvre qualifiée et les échanges commerciaux ;
- 125 M\$ pour l'administration publique québécoise. Cette dernière doit tendre à être plus numérique afin de créer davantage de valeur publique pour la société, en simplifiant la vie des citoyens et des entreprises lors de leurs interactions avec l'État ;
- 100 M\$ pour les autres secteurs. L'accès à des infrastructures numériques performantes et fiables qui répondent aux besoins constitue une condition importante pour tout projet de transformation numérique, qui permettra d'accélérer les progrès dans tous les secteurs d'activité du Québec.

DES INVESTISSEMENTS DANS TOUS LES SECTEURS D'ACTIVITÉ

De nombreux autres projets et programmes seront mis en place ou bonifiés au bénéfice de toute la population. Des sommes totalisant 2,1 milliards de dollars sont ainsi ajoutées parmi tous les autres secteurs, notamment pour le Fonds d'appui au rayonnement des régions, le Fonds pour le développement du sport et de l'activité physique et pour les logements sociaux.

UNE PRIORISATION DES INVESTISSEMENTS AXÉE SUR LA RÉNOVATION ET LE REMPLACEMENT DES ACTIFS

Le gouvernement du Québec prévoit ses investissements en infrastructures publiques basés sur des objectifs de maintien de l'offre de services, combinés à des actions ciblées pour réduire le déficit de maintien d'actifs. À cet égard, il priorise les projets de maintien ou de remplacement des actifs rendus à la fin de leur durée de vie utile. Par conséquent, le PQI 2018-2028 prévoit près de 65 % des investissements pour réaliser des projets assurant la pérennité du parc existant.

DES PARTENARIATS EN APPUI AUX PRIORITÉS DU QUÉBEC

L'engagement d'autres intervenants, dans le cadre de partenariats, rend possible la réalisation de plusieurs projets jugés prioritaires pour le Québec et, dans certains cas, leur devancement.

Ces partenariats permettent de doter le Québec d'infrastructures publiques de qualité qui répondent aux besoins prioritaires des citoyens et des entreprises, tout en stimulant son économie.

À ce titre, le gouvernement fédéral s'inscrit comme partenaire financier du gouvernement du Québec pour le financement de plusieurs projets d'infrastructures. De plus, il est prévu que d'autres partenaires, principalement des municipalités et des établissements universitaires, investissent également 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 CULTURE DE GESTION DE PROJETS EN PROGRESSION

En 2014, le gouvernement approuvait la Directive sur la gestion des projets majeurs en infrastructures publiques, laquelle mettait en place des règles de gestion rigoureuses 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 du gouvernement.

Le gouvernement poursuit ses travaux visant à bonifier sa gestion des projets majeurs en élaborant un encadrement adapté au contexte des projets d'envergure réalisés par les organismes municipaux, dont les sociétés de transport en commun.

De plus, dans un souci de transparence et afin de présenter clairement les informations disponibles, le gouvernement diffusera sur le Web, dès juin 2018, plusieurs informations relatives aux projets d'infrastructure de 50 M\$ et plus. Cela permettra aux citoyens de suivre le cheminement et les décisions relatives aux grands projets d'infrastructures. Ils pourront ainsi prendre connaissance de la description sommaire des projets et les repérer par région et par secteur d'activité.

UNE GOUVERNANCE DES INVESTISSEMENTS AXÉE SUR L'EFFICIENCE, L'EFFICACITÉ ET L'ÉCONOMIE

Le rapport du Conseil consultatif sur l'économie et l'innovation « Agir ensemble – Pour un Québec innovant, inclusif et prospère », déposé à l'automne 2017, adresse plusieurs recommandations au gouvernement, dont une concernant la planification et la gouvernance des projets d'infrastructures publiques. Cette recommandation s'inscrit dans le même sens que les objectifs poursuivis par les modifications opérées à la suite de l'adoption de la Loi sur les infrastructures publiques à l'automne 2013.

En effet, 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, particulièrement pour les projets majeurs, à l'égard des problématiques rencontrées et des enjeux à relever. De plus, un comité stratégique, composé de ministres responsables de la planification gouvernementale en infrastructures, sera également mis en place.

Par ailleurs, dans le cadre de la nouvelle vision immobilière du gouvernement quant à l'évolution de son parc immobilier, la Société québécoise des infrastructures se verra confier des responsabilités accrues quant au soutien qu'elle offre aux organismes publics dans la gestion de leurs infrastructures et de leurs projets d'investissements.

Le gouvernement entend poursuivre sa réflexion et ses efforts et exercer une vigie dans ce domaine, afin de maintenir un modèle de gouvernance de ses investissements fort et évolutif, en appui à l'accomplissement de ses responsabilités. Ainsi, au besoin, il y apportera les ajustements nécessaires pour s'assurer de la réalisation d'investissements en infrastructures axée sur l'efficacité, l'efficacité et l'économie.

UN PLAN D'INVESTISSEMENT EN SOUTIEN AUX SERVICES PUBLICS

Le PQI 2018-2028 présente les projets en lien avec les priorités du gouvernement.

Enveloppes d'investissements par secteur au PQI 2018-2028

(Contribution du gouvernement du Québec, en millions de dollars et en pourcentage)

	PQI 2018-2028		PQI 2017-2027	
	M\$	%	M\$	%
Réseau routier	20 027,5	19,9	17 901,0	19,6
Transport collectif	9 002,4	9,0	7 059,9	7,7
Transport maritime, aérien, ferroviaire et autre	3 089,8	3,1	2 654,3	2,9
Santé et Services sociaux ¹	18 677,1	18,6	17 096,1	18,8
Éducation ²	8 972,7	8,9	8 384,5	9,2
Ressources informationnelles du réseau de l'éducation ²	494,9	0,5	494,9	0,5
Enseignement supérieur ³	6 140,7	6,1	5 923,7	6,5
Ressources informationnelles des réseaux de l'enseignement supérieur ³	561,3	0,6	561,3	0,6
Recherche	917,3	0,9	863,9	0,9
Culture	1 578,0	1,6	1 525,2	1,7
Infrastructures municipales	7 296,4	7,3	6 872,9	7,5
Infrastructures sportives, communautaires, touristiques et de loisirs	1 860,9	1,8	1 722,8	1,9
Logements sociaux et communautaires	2 320,1	2,3	2 082,5	2,3
Édifices gouvernementaux	2 507,9	2,5	2 253,9	2,5
Ressources informationnelles ⁴	3 514,9	3,5	3 400,3	3,7
Autres secteurs				
Centres de la petite enfance Plan Nord Acquisitions des ministères et organismes et autres investissements	3 537,2	3,5	3 527,3	3,9
Stratégie numérique	1 200,0	1,2		
Enveloppe centrale ⁵	8 700,9	8,7	8 775,4	9,6
Total	100 400,0	100,0	91 100,0	100,0

Note : Les hausses d'enveloppes d'investissements, expliquées dans les pages précédentes, reflètent l'écart entre l'enveloppe préliminaire attribuée à un secteur au début de l'élaboration du PQI 2018-2028 et celle allouée au PQI 2018-2028 final. Cet écart totalisant 13 milliards de dollars, réparti dans les secteurs et l'enveloppe centrale, provient des disponibilités dégagées de 3,7 milliards de dollars et du rehaussement du PQI de 9,3 milliards de dollars. Par conséquent, ces hausses ne représentent pas les écarts par secteur entre les PQI 2017-2027 et 2018-2028.

1. Incluant les investissements en ressources informationnelles du réseau de la santé et des services sociaux de 110,0 M\$.
2. Les investissements en éducation, incluant les ressources informationnelles du réseau de l'éducation, totalisent 9 467,6 M\$.
3. Les investissements en enseignement supérieur, incluant les ressources informationnelles des réseaux de l'enseignement supérieur, totalisent 6 702,0 M\$.
4. Les investissements en ressources informationnelles, incluant ceux des réseaux de la santé et des services sociaux, de l'éducation et de l'enseignement supérieur, totalisent 4 681,1 M\$.
5. Cette enveloppe permet d'assurer le financement éventuellement requis pour mettre en œuvre, parmi les projets à l'étude, ceux que le gouvernement retiendra et priorisera. Le transfert aux secteurs exige une éventuelle décision du Conseil des ministres.

LA VISION IMMOBILIÈRE

Les secteurs de l'immobilier et de la construction contribuent fortement à l'économie du Québec. Les investissements publics dans ces secteurs sont des moteurs de prospérité. Qu'il s'agisse d'hôpitaux, d'écoles, de palais de justice, de musées ou de laboratoires, ce patrimoine immobilier collectif s'enrichit constamment au gré des projets réalisés pour répondre aux besoins de la population.

L'évolution et la croissance des besoins, particulièrement en santé et en éducation, obligent un renouvellement massif d'infrastructures spécialisées, et ce, partout sur le territoire québécois, ainsi que des investissements importants. La révolution numérique et les avancées en intelligence artificielle touchent dorénavant tous les secteurs d'activité, y compris celui de la construction. Les modes de réalisation et de financement se diversifient, et les bâtiments intègrent des technologies toujours plus sophistiquées.

Dans cet environnement en évolution accélérée, le gouvernement présentera sa vision immobilière, une vision à long terme constructive et ambitieuse qui guidera la réalisation et la gestion des bâtiments publics au cours des prochaines années.

Cette vision, une première au Québec, présentera les grandes orientations en fonction desquelles le gouvernement entend faire évoluer la gestion de son parc immobilier pour :

- miser sur l'expertise interne en matière immobilière ;
- doter le gouvernement d'une vision à long terme de l'occupation de ses bâtiments et de la gestion de ses espaces ;
- assurer une gestion des projets d'infrastructures publiques plus performante.

La concrétisation de cette vision incombera principalement à la Société québécoise des infrastructures, dont le rôle et les responsabilités seront modifiés pour refléter ce mandat élargi. Grâce à son expérience et à son savoir-faire en gestion immobilière et en gestion de projets, la Société fera en sorte d'offrir aux citoyens des édifices publics modernes, fonctionnels et durables dont ils seront fiers et dans lesquels s'exprimeront la créativité et l'expertise québécoises.

LA GESTION DES EFFECTIFS ET DE LA RÉMUNÉRATION

LE DÉNOMBREMENT ET LE CONTRÔLE DES EFFECTIFS

LES RÉSULTATS AU 31 MARS 2018

Pour 2017-2018, les données prévisionnelles montrent, pour la fonction publique, une hausse des effectifs de 926 équivalents temps complet (ETC) ou 1,4 % comparativement à l'exercice financier 2016-2017. Cette hausse s'explique notamment par la mise en place de la stratégie d'action gouvernementale visant à réduire les délais de justice en matière criminelle et pénale, par la gestion du programme d'aide financière aux sinistrés en lien avec les inondations printanières de 2017, par la mise en opération de nouveaux établissements de détention et par la consolidation de l'expertise interne du gouvernement. Les effectifs de la fonction publique demeurent toutefois en baisse de 3 585 ETC par rapport à leur niveau en 2013-2014.

Pour les organisations hors fonction publique, le niveau d'effectifs prévu présente une hausse de 7 935 ETC ou 1,9 %, comparativement à l'exercice financier 2016-2017. Cette augmentation s'explique principalement par les investissements additionnels, annoncés au Plan économique du Québec de mars 2017, en santé et en services sociaux pour diminuer le temps d'attente dans les hôpitaux, accroître et améliorer les soins et services offerts dans les centres d'hébergement de soins de longue durée, diminuer les délais en services diagnostiques et à l'accès à la chirurgie et accroître l'accessibilité aux services de protection de la jeunesse et aux services psychosociaux, ainsi qu'en éducation et en enseignement supérieur pour accroître la réussite éducative des élèves et des étudiants.

Globalement, les effectifs ont donc augmenté de 8 861 ETC au cours de la dernière année.

Variation des effectifs utilisés¹(en ETC)²

	Fonction publique	Hors fonction publique^{3,4}	Total
	ETC	ETC	ETC
Effectifs utilisés en 2013-2014 ⁵	69 541	n.d.	n.d.
Variation	(1 437)	n.d.	n.d.
Effectifs utilisés en 2014-2015	68 104	408 592	476 696
Variation	(2 721)	(5 378)	(8 099)
Effectifs utilisés en 2015-2016 ⁶	65 383	403 214	468 597
Variation	(353)	4 877	4 524
Effectifs utilisés en 2016-2017	65 030	408 091	473 121
Variation	926	7 935	8 861
Effectifs utilisés en 2017-2018⁷	65 956	416 026	481 982

1. 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 les 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 organismes assujettis à la Loi sur la fonction publique.
2. Nombre d'heures rémunérées converti en ETC sur la base de 35 heures par semaine. Pour ce faire, le total des heures rémunérées est divisé par 1 826,3.
3. 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.
4. Incluant également des redressements, effectués au cours de l'exercice financier 2016-2017, 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 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.
5. Les données ne sont pas disponibles pour les organismes hors fonction publique puisque 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 n'était pas encore en vigueur.
6. 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.
7. 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 DE CONTRÔLE DES EFFECTIFS POUR 2018-2019 ET LES ANNÉES SUIVANTES

Les actions réalisées au cours des dernières années ont permis de maîtriser la croissance des effectifs.

Depuis 2014-2015, le gouvernement dispose d'un portrait cohérent et en continu du niveau et de la répartition des effectifs. Cette information a permis de développer une vision intégrée de l'utilisation des ressources humaines et de faciliter l'allocation optimale des effectifs dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

Ainsi, les baisses d'effectifs enregistrées en 2014-2015 et 2015-2016 ont été conjuguées à une réallocation des ressources vers les priorités gouvernementales. En 2016-2017 et 2017-2018, les effectifs sont de nouveau en hausse afin notamment de soutenir les réinvestissements annoncés par le gouvernement, par exemple :

- les actions visant à augmenter les services à la population en santé et en services sociaux, ainsi que la mise en œuvre de la stratégie visant à améliorer la réussite en éducation par l'ajout de ressources spécialisées et de soutien ;
- la mise en œuvre de la stratégie d'action visant à réduire les délais de justice en matière criminelle et pénale par l'ajout de procureurs, de juges à la Cour du Québec, de personnel en soutien aux services de justice ainsi que de ressources pour assurer la sécurité dans les palais de justice ;
- la réalisation des autres mesures annoncées au Discours sur le budget.

C'est ce qui explique, par exemple, que le personnel infirmier et le personnel enseignant sont en hausse respectivement de 3,6 % et de 4,1 % depuis 2014-2015, alors que les effectifs ne sont globalement en hausse que de 1,1 % pour cette même période.

Pour les prochaines années, le déploiement des effectifs doit demeurer en adéquation avec les priorités du gouvernement, et leur croissance doit permettre de soutenir l'amélioration et le développement des services à la population. Le gouvernement alignera donc sa cible globale d'effectifs sur la croissance réelle des dépenses, soit le taux de croissance des dépenses de programmes corrigé de l'inflation.

En effet, bien que la croissance des dépenses s'explique en partie par l'indexation du coût des programmes et services existants, incluant l'indexation des dépenses de rémunération, elle s'explique également par la bonification de ces programmes et services ou par l'ajout de nouveaux programmes et services. Or, le niveau d'effectifs doit être ajusté afin de soutenir adéquatement la hausse de la prestation de services.

Ainsi, le Conseil du trésor pourra ajuster les enveloppes d'effectifs des organismes publics en fonction des besoins découlant des investissements annoncés au Discours sur le budget.

LA CONSOLIDATION DE L'EXPERTISE DE L'ÉTAT

Le gouvernement poursuit ses actions prioritaires en matière de consolidation de l'expertise interne, particulièrement dans le domaine des technologies de l'information (TI). Ainsi, un troisième portrait de l'effectif en TI au sein de la fonction publique sera rendu disponible et des activités de promotion ciblées seront réalisées afin d'attirer des candidats dans les secteurs en demande. Qui plus est, de nouveaux processus de recrutement seront tenus pour pourvoir les emplois spécialisés dans ce domaine, et ce, au bénéfice de tous les ministères et organismes et dans toutes les régions du Québec.

En outre, des effectifs continuent d'être alloués à cette fin aux organismes publics :

- Depuis l'annonce de la stratégie gouvernementale en technologies de l'information, 945 ETC ont été accordés afin d'internaliser la force de travail en TI. Ainsi, plus de 70 % des travailleurs en TI sont maintenant des ressources internes. De plus, l'expertise dans les spécialités névralgiques se renforce, la proportion des ressources internes ayant augmenté de 10 points de pourcentage entre 2015 et 2017 ;
- Par ailleurs, le Conseil du trésor a autorisé 263 ETC afin de compléter l'affectation des 970 postes annoncés dans le cadre du Plan d'actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. Cet ajout total d'effectifs permet la reprise d'activités effectuées à contrat et le renforcement ou la mise sur pied de nouvelles activités par ce ministère. Ce plan a permis l'embauche d'ingénieurs et de techniciens des travaux publics ;
- Finalement, dans le cadre du renouvellement des dernières conventions collectives, les parties ont convenu de l'ajout d'ouvriers afin de rapatrier de l'expertise à l'interne. Ainsi, le Conseil du trésor a accordé au portefeuille « Transports, Mobilité durable et Électrification des transports » l'ajout d'effectifs équivalant à 246 ETC pour 2018-2019, pour le rapatriement de l'expertise liée au déglacage et au déneigement du réseau routier de même qu'à la conservation des structures.

Globalement, l'internalisation occasionne un effet à la hausse sur les niveaux d'effectifs, lequel est toutefois compensé par une réduction équivalente et durable des ressources externes. Au-delà des avantages liés à la maîtrise d'œuvre à l'interne et à la pérennité des connaissances, la stratégie entraîne des économies récurrentes, le coût des ressources internes étant généralement inférieur à celui des ressources externes.

LE RENOUVELLEMENT DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Au cours de l'exercice 2017-2018, les travaux menant au renouvellement des conventions collectives des quelque 500 000 employés syndiqués de l'État se sont poursuivis.

Rappelons qu'à ce jour, on recense 57 ententes de principe concernant plus de 99 % des employés, qui ont été convenues dans les secteurs public et parapublic pour la période 2015-2020.

De plus, le gouvernement a conclu des ententes avec la Fédération médicale des omnipraticiens du Québec et la Fédération des médecins spécialistes du Québec qui auront pour effet de stabiliser la part de la rémunération médicale à environ 20 % des dépenses de santé et d'établir la croissance moyenne de cette rémunération à 2,8 %.

S'ajoutent aussi les ententes conclues avec les groupes suivants : les ingénieurs de l'État, les constables spéciaux, les gardes du corps-chauffeurs, les policiers et les officiers de la Sûreté du Québec.

Par ailleurs, certains éléments centraux des ententes convenues seront mis en œuvre en 2018-2019 et 2019-2020, notamment les augmentations au personnel infirmier du secteur de la santé et des services sociaux ainsi que la mise en place de la nouvelle structure salariale découlant de l'exercice de relativité qui prendra effet le 2 avril 2019.

Rappelons que la rémunération représente près de 60 % des dépenses de programmes. La conclusion d'ententes d'une durée d'au moins cinq ans favorise la prévisibilité des dépenses du gouvernement et assure la stabilité dans les relations de travail et dans la prestation des services publics, permettant ainsi de concentrer les efforts sur les priorités gouvernementales.

LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 2018-2023

La fonction publique est l'employeur le plus important au Québec et compte plus de 60 000 employés présents sur l'ensemble du territoire québécois. Ces femmes et ces hommes contribuent à façonner le Québec de demain en travaillant sur des projets porteurs et significatifs dans tous les secteurs importants de la société : économie et environnement, soutien aux personnes et aux familles, gouvernance et justice, éducation et culture, santé et services sociaux pour ne nommer que ceux-là. Les services offerts par l'État jouent un rôle déterminant quant à la capacité de prospérer et à la qualité de vie de la population du Québec.

Les enjeux de main-d'œuvre auxquels sont confrontées les entreprises québécoises obligent les employeurs à revoir en profondeur leurs stratégies en gestion des ressources humaines, et particulièrement celles relatives à l'attraction des talents de même qu'au maintien et au développement de l'expertise.

La fonction publique n'échappe pas à cette réalité et devra relever des défis importants au cours des prochaines années. Dans un marché du travail marqué par une rareté de main-d'œuvre dans certains secteurs, dans une ère où les nouvelles technologies façonnent les emplois et les carrières d'aujourd'hui et de demain, la fonction publique doit pouvoir se démarquer en tant qu'employeur. Pour ce faire, elle doit plus que jamais être marquée du sceau de l'excellence, de l'expertise et de l'innovation. Dans ce contexte, le ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor présentera prochainement la nouvelle stratégie quinquennale de gestion des ressources humaines. Cette stratégie proposera différentes actions en réponse aux défis de l'avenir et permettra à la fonction publique de se démarquer comme employeur de choix.

Ces actions cibleront particulièrement l'attractivité des meilleurs talents, le développement de l'expertise et de la relève, la représentativité de la diversité québécoise, la transformation des organisations ainsi que la performance de la fonction publique. Plus particulièrement, de nouveaux programmes d'accès à l'égalité en emploi seront mis en œuvre pour contribuer à enrichir la fonction publique de l'apport de personnes qui reflètent la diversité de la société québécoise. Des projets pilotes seront en outre réalisés afin de concevoir une organisation du travail polyvalente et adaptée aux nouvelles réalités du marché du travail et du numérique et pour offrir des milieux de travail stimulants.

LA PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

La Loi sur l'administration publique, adoptée le 30 mai 2000, affirme la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens. Elle instaure un cadre de gestion de l'administration gouvernementale axée sur l'atteinte des résultats et sur le respect du principe de la transparence.

A cet égard, le gouvernement prend les moyens pour renforcer les capacités des ministères et organismes en matière de qualité des services, de planification stratégique, d'évaluation et de révision de programmes et de vérification interne, ainsi que la reddition de comptes sur la performance de ceux-ci auprès des parlementaires et du public.

LA GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le plan stratégique d'une organisation publique lui permet, notamment, de prendre des engagements auprès de la population quant aux stratégies qu'elle compte mettre en œuvre pour réaliser sa mission ainsi qu'aux résultats attendus.

Le gouvernement s'est assuré que tous les plans stratégiques arrivés à échéance des ministères et organismes qui ont une obligation en cette matière soient renouvelés en 2017-2018. À cet effet, le Secrétariat du Conseil du trésor a procédé à la diffusion de nouvelles lignes directrices en matière de planification stratégique à l'été 2017. Il a en outre tenu des rencontres de démarrage de façon systématique avec les ministères et organismes devant renouveler leur plan en plus de leur offrir un service d'accompagnement.

Le Secrétariat du Conseil du trésor poursuivra ses efforts en ce sens, notamment par la mise à jour du guide sur la planification stratégique et du guide sur la déclaration de services aux citoyens, ainsi que par un suivi systématique auprès des ministères et organismes dont le plan stratégique arrivera à échéance.

Par ailleurs, des travaux ont également été initiés afin d'optimiser le rapport annuel de gestion, ce qui permettra une reddition de comptes plus compréhensible pour les parlementaires et les citoyens.

L'ÉVALUATION DE PROGRAMME

L'évaluation de programme est une démarche systématique qui permet d'apprécier la pertinence d'un programme, l'efficacité avec laquelle ses objectifs sont poursuivis, l'efficience des moyens mis en place ou sa rentabilité, ainsi que son impact sur les problématiques qu'il cherche à corriger ou sur les clientèles qu'il vise à soutenir. Elle facilite la prise de décision par les instances gouvernementales et l'amélioration des programmes au bénéfice de la population.

Afin de favoriser le développement de la fonction d'évaluation au sein de l'Administration gouvernementale, le Secrétariat du Conseil du trésor a poursuivi la mise en œuvre de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et organismes. Notons à cet égard que tous les ministères ont déposé, en 2017-2018, leur plan pluriannuel d'évaluation tel qu'exigé en vertu de la directive.

Le Secrétariat du Conseil du trésor entend poursuivre son accompagnement auprès des ministères et organismes afin, notamment, d'améliorer la qualité des évaluations et leur utilisation dans la prise de décision.

LA VÉRIFICATION INTERNE

La vérification interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance raisonnable concernant le degré de maîtrise de ses opérations et qui lui dispense des conseils pour les améliorer. Elle peut donc contribuer de manière significative à l'amélioration de la gestion d'une organisation et à la réalisation de ses objectifs.

Les orientations concernant la vérification interne actuellement en vigueur ont été adoptées en 2006 et n'ont pas un caractère obligatoire pour les ministères et organismes. Le Secrétariat du Conseil du trésor envisage de remplacer ces orientations par une directive, plus contraignante, ayant pour objectifs d'améliorer la gouvernance et les instruments d'encadrement, de renforcer le rôle des comités d'audit externe et de faire en sorte que tous les ministères et organismes soient dotés d'une capacité d'audit interne suffisante et de qualité.

LA RÉVISION DES PROGRAMMES

LE BILAN DES RÉALISATIONS

Depuis 2015-2016, vingt-cinq projets de révision au total ont été rendus publics par le biais des stratégies de gestion des dépenses 2015-2016, 2016-2017 ou 2017-2018. Initiés à la suite de la Commission de révision permanente des programmes, ceux-ci étaient portés par les ministres responsables et menés dans un contexte de retour à l'équilibre budgétaire.

Le bilan des réalisations compte seize projets de révision terminés. Ces derniers comprennent d'importants chantiers, qu'il s'agisse de révisions majeures, de réorganisation, d'abolition ou de fusion d'organismes ou bien d'exercices d'optimisation.

Les projets de révision réalisés depuis l'exercice financier 2015-2016 ont généré des économies cumulatives estimées à 2,2 milliards de dollars, des revenus supplémentaires estimés à 455 M\$ ainsi que des gains d'efficacité de plusieurs services offerts au public. Ces projets sont présentés ci-après.

La révision des structures de gouvernance

- La réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux a permis d'améliorer le fonctionnement, de diminuer les frais d'administration et d'améliorer l'accès aux services pour la population.
- La révision de la gouvernance régionale s'est réalisée par la conclusion, entre le gouvernement et les représentants municipaux, du pacte fiscal concernant les transferts financiers aux municipalités.
- La réorganisation du réseau de la représentation du Québec au Canada, du réseau de délégations du Québec à l'étranger ainsi que des structures en immigration a permis d'améliorer l'efficacité et d'optimiser l'utilisation des ressources. Le redéploiement de ces réseaux s'effectue sur de nouvelles bases suivant l'actualisation des priorités.

Le regroupement d'organismes publics ayant des mandats connexes

- Les fusions d'organismes responsables des rentes et régimes de retraite menant à la création de Retraite Québec ont contribué à renforcer le savoir-faire et l'expertise du gouvernement en matière de régimes de retraite et d'accroître l'efficacité dans la prestation des services offerts.
- La fusion d'organismes responsables de l'encadrement du travail entraînant la création de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail s'est traduite par une simplification de l'accès aux services pour les clientèles, une meilleure couverture régionale ainsi qu'une plus grande efficacité des activités.
- Le regroupement des tribunaux administratifs dans le domaine du travail a entraîné la création du Tribunal administratif du travail, générant des économies grâce à l'harmonisation des processus décisionnels et à une plus grande efficacité des activités.
- L'intégration de la Régie du cinéma au ministère de la Culture et des Communications a généré la mise en commun des ressources et de l'expertise tout en veillant à une meilleure efficacité des services offerts.

L'abolition de structures administratives

- La diminution de quatre à trois du nombre de paliers d'interventions du réseau scolaire (ministère, commissions scolaires et établissements) a permis d'optimiser la structure organisationnelle et de privilégier le service aux élèves.
- L'abolition des bureaux de Destination Québec a été réalisée, entraînant l'optimisation de l'offre de services du ministère du Tourisme.

L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'action gouvernementale

- Revenu Québec a procédé à une gestion rigoureuse de ses ressources et à l'optimisation de ses processus, entraînant des bénéfices sur le plan de l'efficience. La qualité de ses relations avec la clientèle a également été améliorée.
- L'amélioration de la performance de la Société des alcools du Québec a entraîné des gains d'efficience et de productivité permettant un réinvestissement, notamment dans la réduction des prix au bénéfice des consommateurs.
- La réduction de la contribution gouvernementale à La Financière agricole du Québec s'est concrétisée sans compromettre les programmes d'aide aux agriculteurs.
- La révision de la tarification des services de garde permet d'assurer la pérennité des services de garde subventionnés et de protéger notamment les familles à faible revenu.

LES EXAMENS DE PROGRAMMES EN COURS OU À INITIER EN 2018-2019

Au cours de l'exercice financier 2018-2019, le gouvernement poursuivra sa démarche d'instaurer une véritable culture de révision et d'amélioration continue des programmes dans l'administration publique.

Découlant des projets de révision initiés depuis 2015-2016, mais toujours en cours de réalisation (neuf projets), le Secrétariat du Conseil du trésor poursuivra sa collaboration avec les différents ministères et organismes concernés afin de mener à terme les divers examens stratégiques en 2018-2019.

Dans le but de rehausser la performance de l'administration publique, le gouvernement souhaite agir sur la qualité des services publics offerts à la population. Ainsi, pour l'exercice financier 2018-2019, le Secrétariat du Conseil du trésor annonce douze projets d'innovation et d'optimisation dont l'objectif est d'améliorer l'accès des services offerts à la population, de la naissance au décès. L'amélioration de la prestation des services aux entreprises est également visée.

Bien que chacun des projets d'optimisation soit à une étape de réalisation différente, à terme, ils permettront de réaliser des gains d'efficacité et d'efficience tout en améliorant l'expérience des clientèles et en utilisant des technologies pour augmenter la qualité des services offerts. Ces projets sont présentés ci-après.

Santé et services sociaux

- › La prise de rendez-vous en ligne avec un médecin de famille, à l'aide de Rendez-vous santé Québec, contribue aux objectifs d'amélioration et de simplification de l'accès aux soins et aux services du réseau de la santé et des services sociaux pour l'ensemble de la population. Ce projet vise à rendre disponible en tout temps une solution gratuite, simple d'utilisation et sécuritaire.
- › L'Office des personnes handicapées du Québec propose la simplification des démarches d'accès aux programmes, mesures et services destinés aux personnes handicapées et à leur famille dans le but d'assurer un meilleur accès aux services, notamment pour l'évaluation personnalisée des besoins.

Éducation et culture

- › Le dossier scolaire de l'élève en ligne s'inscrit aux initiatives du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur à l'ère du numérique et prévoit la mise en place d'un portail ministériel afin d'offrir, à tous les élèves et étudiants, un accès en ligne en tout temps à leurs relevés de notes.
- › Dans le but de répondre aux habitudes et besoins de sa clientèle, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur vise la mise en place d'une plateforme de l'aide financière aux étudiants (AFE) qui se traduit par une version mobile du site web de l'AFE, la création du dossier internet de l'étudiant et d'une messagerie sécurisée pour la clientèle.

Soutien aux personnes et aux familles

- › Dans la continuité de l'unification des centres de relation avec la clientèle, Retraite Québec simplifie les démarches de sa clientèle dans des secteurs aussi variés que le soutien aux enfants ainsi que les prestations de régime de retraite et d'invalidité. L'amélioration du système de réponse vocale interactive permettra d'accroître ses fonctionnalités, de l'adapter à la clientèle et d'augmenter le nombre de libres-services.
- › Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale lance le projet Devenir et être parent qui vise à offrir aux familles une porte d'entrée unique pour accéder aux services gouvernementaux. Avec le déploiement de Services Québec, ce projet permettra d'accroître le nombre de démarches administratives enclenchées automatiquement à la suite d'une naissance.
- › La simplification des procédures liées à un décès s'inscrit dans cette même vision de Services Québec. À l'instar de la déclaration unique de naissance, les différents volets du projet visent notamment à offrir des services d'accompagnement pour les démarches administratives des familles en deuil et à enclencher le versement de prestations, d'indemnités ou de remboursements aux proches admissibles.

- › Initié par Services Québec, le projet Accès UniQC vise à permettre des interactions simplifiées avec l'État pour les citoyens et les entreprises. Cette solution permettra d'authentifier et de vérifier l'identité du citoyen ou de l'entreprise qui souhaite bénéficier d'une prestation électronique de services intégrée offerte par le gouvernement du Québec.

Gouverne et justice

- › La révision du mode d'organisation des activités de recouvrement à l'échelle gouvernementale contribuera à améliorer la qualité et l'accès aux services pour les débiteurs, réduire des délais de traitement et simplifier les démarches pour les citoyens et les entreprises débiteurs envers plusieurs ministères et organismes.
- › Dans la poursuite de la mise en place de la stratégie d'action visant à réduire les délais en matière de justice criminelle et pénale, le plan d'affaires 2018-2023 pour la transformation de la justice a pour objectifs d'apporter des solutions à moyen et long terme à l'enjeu des délais et de mettre en œuvre les projets technologiques nécessaires à la modernisation de la justice.

Économie et environnement

- › La Société de l'assurance automobile du Québec procède à la modernisation de ses systèmes de services et processus d'affaires. Elle vise à faciliter l'accès aux services en ligne pour le permis de conduire et l'immatriculation, notamment par la transmission de documents par voie électronique, en rendant permanent le certificat d'immatriculation et en instaurant le renouvellement automatique, en plus de regrouper ces services en une seule facture.
- › L'optimisation des programmes d'aide financière directe à l'investissement et à l'innovation vise une amélioration dans la prestation de services aux entreprises et s'inscrit dans le mandat de la Table interministérielle sur l'aide au développement économique. La mise en œuvre des orientations et des paramètres permettra de simplifier les procédures pour les entreprises, d'améliorer l'efficacité des programmes et d'assurer une cohérence dans les interventions de l'État.

LES RESSOURCES INFORMATIONNELLES : LA CLÉ VERS UNE ADMINISTRATION PUBLIQUE NUMÉRIQUE EFFICIENTE ET CENTRÉE SUR LES BESOINS DES CITOYENS ET DES ENTREPRISES

LA STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

L'exercice financier 2018-2019 sera marqué par la finalisation de la Stratégie gouvernementale en technologies de l'information. Cette stratégie, adoptée en 2015, fut le point de départ d'un virage important en ressources informationnelles. Elle a donné l'impulsion à l'adoption de dispositions législatives pour rehausser la gouvernance des ressources informationnelles, à la réappropriation de l'expertise, à la mise en place de fondations technologiques structurantes et aux avancées en matière d'infonuagique. Cette stratégie a permis de tracer le sillon qui positionne aujourd'hui les TI comme un réel levier de transformation et d'innovation pour l'administration publique et pour les services aux citoyens et aux entreprises.

UNE GOUVERNANCE RENOUVELÉE

Gouverner les technologies de l'information au gouvernement du Québec signifie coordonner les initiatives et les décisions de l'ensemble des organismes publics auxquels s'ajoutent les organismes des réseaux que sont la santé et les services sociaux et l'éducation et l'enseignement supérieur. Les nouvelles dispositions de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, entrées en vigueur le 7 mars 2018, déploient une gouvernance contemporaine et adaptée à ce contexte. Ces dispositions établissent que la gouvernance en ressources informationnelles prendra dorénavant assise sur les portefeuilles ministériels. Ainsi, les gestionnaires des ressources informationnelles travailleront en concertation avec leur dirigeant de l'information, lequel travaillera avec le dirigeant principal de l'information. Cette gouvernance en réseau rend possible la prise de décision concertée, favorise l'adhésion aux orientations et maintient l'imputabilité des organismes publics quant à leur gestion des ressources informationnelles. De plus, considérant l'importance des ressources informationnelles dans la livraison des services aux citoyens, cette gouvernance assure la proximité des besoins des citoyennes et des citoyens avec les solutions déployées.

La nouvelle gouvernance prendra également appui sur un comité de gouvernance composé du dirigeant principal de l'information et des dirigeants de l'information. Ce comité contribuera à l'instauration d'une gouvernance intégrée et concertée, laquelle favorisera l'émergence d'orientations et d'initiatives à portée gouvernementale.

L'EXPERTISE AU CŒUR DES PRIORITÉS

En 2017, le portrait de la main-d'œuvre en technologies de l'information démontre un rehaussement de la maîtrise des fonctions névralgiques par des ressources internes qualifiées. Une stratégie d'internalisation de la main-d'œuvre est à l'origine de ce constat. En effet, 945 postes dans le domaine des technologies de l'information ont été alloués au cours des deux dernières années afin de rehausser l'expertise de l'État.

En plus des bénéfices financiers, l'internalisation par l'octroi d'effectifs a fait office de levier incitant les organisations publiques à réviser leur stratégie de recours à l'externe. Parmi les actions entreprises pour relever quelques-uns de ces défis, mentionnons le renouvellement régulier des banques de candidatures, l'amélioration des procédés de repérage dans les banques ainsi que les activités ciblées de promotion des emplois disponibles.

Au cours des prochaines années, ces mesures traditionnelles devront se conjuguer à des pratiques innovantes afin de répondre à la transformation numérique qui engendre des impacts sur les métiers en technologies de l'information, et ce, dans le contexte de rareté de la main-d'œuvre. Déjà observable, la mutation des métiers en technologies de l'information fera appel à l'innovation et à l'agilité en matière de formation et de recrutement afin de soutenir efficacement l'administration publique numérique au service des citoyens et des entreprises.

LES FONDATIONS TECHNOLOGIQUES POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

La mise en place des fondations technologiques annoncées dans la Stratégie de gestion des dépenses 2017-2018 se poursuit. Ainsi, Accès UniQC, qui vise à authentifier et à vérifier l'identité du citoyen ou de l'entreprise qui souhaite bénéficier d'une prestation de services gouvernementaux intégrée, a été déclaré comme étant un projet d'intérêt gouvernemental par le Conseil du trésor. L'accès simple et rapide aux services numériques est aujourd'hui intégré dans les habitudes de vie des citoyens et dans le fonctionnement des entreprises. Les citoyens et les entreprises s'attendent à ce que les services offerts par le gouvernement soient accessibles facilement et simplement. Ils souhaitent faire affaire avec le gouvernement comme étant une seule et même « entité » et n'avoir à fournir qu'une seule fois leurs informations d'identité, d'adresse et de contact. S'authentifier pour transiger avec le gouvernement doit être facile.

LES SERVICES PARTAGÉS

Dans le cadre de la mise en œuvre de son plan de transformation organisationnelle, le Centre de services partagés du Québec prévoyait le développement de nouveaux services, dont les centres de traitement informatique. Ainsi, le Centre offre un service d'hébergement physique d'infrastructures technologiques à Québec et à Montréal, dans le respect des lois, règlements et politiques. À la demande du client, il peut prendre en charge le centre de traitement informatique du client en fonction des besoins exprimés.

Par ailleurs, lors du lancement de la Stratégie gouvernementale en technologies de l'information, le gouvernement confiait au Centre de services partagés du Québec le mandat d'élaborer un plan détaillé pour le regroupement des centres de traitement informatique et l'optimisation du traitement du stockage. Globalement, le projet de consolidation consiste à regrouper progressivement les centres de traitement informatique des organismes publics et à mettre en place un service gouvernemental de traitement et de stockage. La consolidation des centres de traitement informatique ainsi que l'optimisation du traitement et du stockage constituent des tendances dominantes, tant dans les secteurs public que privé.

En parallèle au développement de ces deux importantes fondations technologiques, le gouvernement du Québec demeure résolument engagé à protéger ses actifs informatiques et les renseignements qu'ils renferment contre les cybermenaces. La cybersécurité est considérée par les experts en sécurité de l'information comme étant le plus grand défi du 21^e siècle. La directive sur la sécurité et les mécanismes déployés en matière de sécurité de l'information seront revisités en 2018-2019.

L'INFONUAGIQUE : DES RÉSULTATS AU RENDEZ-VOUS

L'adoption de l'infonuagique au gouvernement du Québec est maintenant une réalité : les organismes acquièrent des solutions infonuagiques, et ce, en toute sécurité, lorsque celles-ci représentent la meilleure option pour répondre à leurs besoins. Les retombées de l'adoption de cette tendance mondiale s'expriment en termes d'économies et de bénéfices qualitatifs tels que les gains d'agilité pour les organismes publics.

Les économies découlent d'une part des coûts évités reliés aux efforts de préparation et de traitement des appels d'offres par les organismes publics. En effet, ceux-ci peuvent dorénavant conclure des contrats de gré à gré à l'intérieur des ententes-cadres que le courtier en infonuagique conclut avec les fournisseurs. D'autre part, le modèle d'affaires adopté maximise la concurrence entre les fournisseurs au bénéfice du gouvernement.

Jusqu'à aujourd'hui, les organismes publics ont conclu des contrats pour le déploiement de plus de 239 000 boîtes de messagerie électronique infonuagique offertes dans le catalogue. Enfin, des offres de services infonuagiques en bureautique et collaboration seront bientôt disponibles dans le catalogue.

LA STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION : LE SPRINT FINAL

Les efforts du sprint final pour compléter les engagements de la stratégie TI seront axés, notamment, sur la mise en place d'un comité de vigie, les mécanismes pour favoriser le partage de l'expertise entre les organismes publics et le virage des services publics vers le numérique et la mobilité.

LES RESSOURCES INFORMATIONNELLES TOURNÉES VERS L'AVENIR

PRENDRE APPUI SUR UNE CULTURE DE TRANSPARENCE ET D'OUVERTURE

La mise en ligne du site Données Québec fut un jalon marquant dans l'engagement du gouvernement envers l'approche d'un gouvernement ouvert. Un nouveau souffle favorisera l'adoption saine et durable de ce changement de culture. Ainsi, le gouvernement présentera prochainement son plan d'action pour un gouvernement ouvert 2018-2020. Le plan d'action permettra au gouvernement de franchir une étape significative dans la mise en place d'un gouvernement ouvert, notamment par une plus large diffusion des données publiques, en stimulant l'innovation par les données ouvertes et par l'implication active des citoyens aux affaires publiques.

UNE STRATÉGIE POUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE NUMÉRIQUE

La Stratégie numérique du Québec, adoptée en décembre 2011, souligne que le gouvernement aspire à bâtir une administration publique transparente qui se transforme par le numérique pour offrir une expérience centrée sur la personne. Pour y parvenir, le gouvernement s'est engagé à adopter, d'ici au 30 avril 2018, la Stratégie pour une administration publique numérique ainsi qu'un plan d'action qui sera mis à jour annuellement. Cette stratégie et son plan d'action visent à soutenir la transformation numérique de toutes les organisations publiques, au bénéfice de la population.

DES INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES ET RESPONSABLES

Les ressources informationnelles sont essentielles pour soutenir et améliorer les services aux citoyens et aux entreprises, en plus de contribuer à la performance de l'État. Elles se positionnent au cœur de la livraison des services et leur apport à la performance est indéniable. Conséquemment, l'importance des ressources informationnelles exige une planification et un suivi rigoureux des investissements en la matière.

Ainsi, le gouvernement planifie le niveau des investissements en ressources informationnelles sur une base décennale, ce qui lui assure une vision globale à long terme des priorités d'investissements. Ce processus de planification est mis à jour annuellement pour qu'il puisse toujours être en mesure d'investir judicieusement afin de maintenir les actifs en santé et de faire évoluer ceux-ci en fonction des besoins des citoyens, des entreprises et des organisations. Les choix d'investissements reposent sur des critères de priorisation. Pour l'élaboration du Plan québécois des infrastructures, volet ressources informationnelles (PQI-RI) 2018-2028, la poursuite des projets déjà autorisés en cours de réalisation a été priorisée, de même que les nouvelles initiatives destinées à prévenir la désuétude des actifs informationnels et les initiatives à portée gouvernementale favorisant le partage, la mise en commun et la transformation dans le domaine des RI.

Le PQI-RI 2018-2028 présente une enveloppe d'investissements globale de 4 681,1 M\$, dont 651,9 M\$ sont prévus pour l'exercice financier 2018-2019. Les investissements planifiés aux portefeuilles ministériels totalisent 3 514,9 M\$ au PQI-RI 2018-2028. Des investissements importants sont consentis aux portefeuilles « Finances », incluant l'Agence du revenu du Québec, « Transports, Mobilité durable et Électrification des transports », ainsi que « Conseil du trésor et Administration gouvernementale », incluant le Centre de services partagés du Québec. Quant aux réseaux de l'éducation, de l'enseignement supérieur, et de la santé et des services sociaux, leurs investissements se situent à 1 166,2 M\$.

Deux nouveaux outils de planification, introduits par l'entrée en vigueur des modifications législatives apportées à la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, permettront d'améliorer encore davantage l'efficacité de l'exercice de planification des investissements. Ainsi, les organismes devront se doter d'un plan directeur qui énoncera une vision de l'apport des ressources informationnelles pour l'atteinte des objectifs stratégiques organisationnels. Enfin, faire des choix d'investissements judicieux en matière de ressources informationnelles impose de bien connaître l'état des actifs concernés. Pour ce faire, chaque organisme public devra élaborer un inventaire de ses actifs informationnels et évaluer leur état.

L'ACCESSIBILITÉ AUX CONTRATS PUBLICS ET L'INTÉGRITÉ DES PROCESSUS CONTRACTUELS

Depuis plusieurs années, le gouvernement poursuit ses efforts visant notamment à faciliter l'accessibilité des entreprises aux contrats publics et à maintenir des processus contractuels intègres et transparents. Dans cette optique, plusieurs gestes ont été posés, dont la création de l'Autorité des marchés publics, un organisme de surveillance du respect des règles contractuelles par les organismes publics, et Passeport Entreprises, un plan d'action gouvernemental visant à faciliter l'accès aux contrats publics.

Dans l'identification et la mise en œuvre des meilleures pratiques en matière de marchés publics, le Secrétariat du Conseil du trésor propose notamment des projets de loi, de règlements et de directives et assure une expertise-conseil sur les pratiques en matière d'acquisition.

L'AUTORITÉ DES MARCHÉS PUBLICS

La Loi favorisant la surveillance des contrats des organismes publics et instituant l'Autorité des marchés publics a été sanctionnée le 1^{er} décembre 2017. Cette loi donne notamment suite à la première recommandation de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction.

Plusieurs des mesures introduites par cette importante pièce législative permettront de renforcer l'intégrité des processus contractuels tout en favorisant l'accessibilité des fournisseurs aux contrats publics. La mise sur pied de l'Autorité des marchés publics, dont la mission est de surveiller l'application du cadre normatif sur les contrats publics, et l'instauration d'un régime de plaintes pour les entreprises joueront un rôle prépondérant en ce sens.

Pour mener à bien sa mission auprès des organismes publics, incluant les organismes municipaux, l'Autorité aura à sa disposition de nombreux pouvoirs. Elle pourra notamment examiner les plaintes des entreprises, ordonner ou recommander la modification ou l'annulation d'un appel d'offres, mener des vérifications et des enquêtes administratives sur les processus d'adjudication ou encore intervenir sur la base des renseignements transmis de la part du public, des entreprises et des fonctionnaires.

LE RAPPORT DE LA COMMISSION D'ENQUÊTE SUR L'OCTROI ET LA GESTION DES CONTRATS PUBLICS DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION

L'adoption de la Loi favorisant la surveillance des contrats des organismes publics et instituant l'Autorité des marchés publics répond à la première recommandation de la Commission. Cette loi a également permis de répondre à d'autres recommandations de cette dernière concernant :

- les obligations contractuelles des sociétés paramunicipales et des organismes à but non lucratif contrôlés ou subventionnés par un organisme public ;
- la confidentialité de l'identité des preneurs de documents d'appels d'offres ;
- la création d'une sanction pénale relative à toute tentative de collusion ;
- l'application d'un délai de prescription de poursuite pénale.

Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du trésor a poursuivi au cours du dernier exercice financier la mise en œuvre des recommandations de la Commission concernant l'intégrité et l'encadrement des contrats publics. Il a notamment poursuivi son chantier de révision des règles contractuelles en matière de contrats de services professionnels (architectes et ingénieurs) ainsi que de contrats de travaux de construction.

LE RETARD DE PAIEMENT DANS LA CONSTRUCTION

Au regard de la problématique des délais de paiement dans l'industrie de la construction, le Secrétariat du Conseil du trésor a consulté la Coalition contre les retards de paiements dans l'industrie de la construction ainsi que des organismes publics afin d'élaborer un projet pilote visant à tester la mise en place d'un calendrier de paiement obligatoire et un nouveau mode de règlement des différends. Le lancement du projet pilote est prévu prochainement.

LA NORME ISO 37001 : SYSTÈME DE MANAGEMENT ANTI-CORRUPTION

À l'automne dernier, les autorités gouvernementales ont manifesté leur intention de mettre en place la norme ISO 37001 dans divers organismes publics. Cette norme, publiée en octobre 2016 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), a pour objectif de prévenir et de lutter contre la corruption en appuyant les organisations à élaborer et à mettre en œuvre un système de management anticorruption. Un projet pilote, coordonné par le Secrétariat du Conseil du trésor, a récemment été mis en place. Ce projet vise à évaluer les retombées pour les organismes publics et sa faisabilité à l'échelle gouvernementale.

LE PASSEPORT ENTREPRISES

La mise en œuvre du plan d'action Passeport Entreprises s'est poursuivie. Ce plan vise à faciliter l'accès des entreprises aux contrats publics et à permettre à un plus grand nombre de PME et d'entreprises en démarrage d'y prendre part. Le Passeport Entreprises comporte 24 mesures et 23 d'entre elles ont été mises en place. La dernière, visant à offrir la possibilité de soumissionner électroniquement, sera mise en place graduellement au cours de l'année 2018. L'application de certaines de ces mesures visait dans un premier temps les contrats en matière de technologies de l'information. Un groupe de travail dans le domaine de la construction a été mis sur pied afin de travailler à l'élaboration de balises à l'égard des exigences et des critères contractuels pour ce domaine d'activités. Également, un autre groupe de travail sera prochainement mis en place pour le secteur de la santé.

LE SYSTÈME D'APPEL D'OFFRES ÉLECTRONIQUES

Le gouvernement du Québec a conclu, en 2011, un contrat avec l'entreprise CGI à la suite d'un processus d'appel d'offres public comprenant le développement et l'opération du système électronique d'appel d'offres (SEAO) du gouvernement du Québec. Celui-ci vient à échéance au plus tard en novembre 2022, incluant les trois années de prolongation prévues au contrat.

Le modèle d'affaires du SEAO a fait l'objet d'une vérification du Vérificateur général du Québec, dont le rapport a été déposé à l'Assemblée nationale au printemps 2016.

Dans son plan d'action, le Secrétariat du Conseil du trésor s'est engagé à réaliser un dossier d'affaires visant à effectuer une analyse des diverses options de modèle d'affaires du système, afin de choisir l'option la plus avantageuse.

La réalisation du dossier d'affaires permettra d'élaborer un cahier des charges détaillé (devis), de procéder à un appel d'offres, si requis, et de choisir un prestataire de services afin de s'assurer que tout le développement requis puisse être effectué avant la date de fin de l'actuel contrat.

LES ACCORDS INTERNATIONAUX

Depuis le début des années 1990, le Québec s'est déclaré lié par six accords intergouvernementaux concernant la libéralisation des marchés publics :

- l'Accord de libre-échange canadien ;
- l'Accord de commerce et de coopération entre le Québec et l'Ontario ;
- l'Accord de libéralisation des marchés publics du Québec et du Nouveau-Brunswick ;
- l'Accord économique et commercial global entre le Canada, d'une part, et l'Union européenne et ses États membres, d'autre part ;
- l'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce ;
- l'Accord intergouvernemental sur les marchés publics entre le gouvernement du Québec et le gouvernement de l'État de New York.

Ces accords offrent aux organismes publics un accès à un bassin de fournisseurs plus large, leur permettant ainsi de réaliser de meilleures acquisitions, et ouvrent aux entreprises du Québec de nouvelles opportunités d'affaires, ce qui stimule l'économie québécoise et la création d'emplois.

De plus, le Québec participe à la négociation du Partenariat transpacifique global et progressiste et à la révision de l'Accord de libre-échange nord-américain avec les États-Unis et le Mexique.

Les nombreux gestes posés par le gouvernement démontrent toute l'importance qu'il accorde à l'accessibilité aux contrats publics et à l'intégrité des processus contractuels.



