

**24 octobre 2020, mise à jour le 30 octobre 2020**

**Sujet : Projet de révision de programmes visant l'optimisation des effectifs**

## **1. Problématique**

Depuis 2018, le gouvernement a fait le choix de réinvestir dans les services publics pour placer le citoyen au cœur de son action. Ainsi, il a autorisé l'ajout d'effectifs supplémentaires dans le but d'améliorer les services en éducation et en santé et d'accroître le soutien aux familles et aux aînés. Il a également permis l'ajout d'effectifs pour répondre aux besoins importants qui ont émergé en raison de la pandémie de COVID-19.

Mais l'ajout d'effectifs ne peut, à lui seul, préserver de manière durable la qualité des services au citoyen. Dans un contexte de ressources limitées, il faut aussi veiller à ce que chaque effectif utilisé le soit au bon endroit et de la bonne façon. Pour y arriver, il est nécessaire d'innover et de repenser les façons de faire de l'État pour optimiser la gestion des effectifs.

Cet exercice est d'autant plus opportun dans un contexte de rareté de main d'œuvre qui rend difficile le comblement de plusieurs postes et qui s'accroîtra avec la vague de départs à la retraite. Sans optimisation, les organisations se livreront à une compétition contreproductive pour attirer et garder des ressources, ce qui mettra à risque la réalisation de chantiers gouvernementaux prioritaires.

De plus, on constate que les effectifs ne sont pas toujours utilisés de manière optimale en raison de la lourdeur des structures, des processus et des programmes. Entre autres, certaines fonctions similaires sont assumées par plusieurs organisations ce qui entraîne des doublons et nuit au développement de l'expertise. Dans un tel contexte, les organisations devraient unir leurs forces, éliminer la gestion en silo et partager leurs actifs et savoir-faire.

Par ailleurs, la pandémie de COVID-19 et le contexte de télétravail qu'elle engendre accélèrent la transformation numérique de l'État québécois et du milieu de travail. Il en est de même pour la mise en place de solutions numériques qui permettent d'accroître l'efficacité comme la télémédecine, la téléjustice et les agents conversationnels (chatbot). La gestion des effectifs doit rapidement être adaptée à cette nouvelle réalité.

Ce contexte présente des défis importants en matière et nécessite de repenser en profondeur les façons de faire de l'État. La démarche est d'autant plus importante puisque les ministères et les organismes ont soumis au Secrétariat du Conseil du trésor dans les derniers mois un nombre important de demandes d'ajouts d'effectifs.

Dans ce contexte, le Secrétariat du Conseil du trésor doit se positionner et effectuer les arbitrages nécessaires pour assurer l'atteinte des objectifs de la politique budgétaire du gouvernement.

## **2. Solution proposée**

Pour encadrer la démarche d'optimisation des effectifs, il est proposé dans un premier temps d'adopter de nouvelles orientations gouvernementales portant sur les principes ou les pratiques à favoriser en matière de gestion des effectifs. Ces orientations serviraient de référence aux

ministères et organismes ainsi qu'au Secrétariat du Conseil du trésor dans son rôle d'allocation des ressources.<sup>1</sup>

Lors d'une demande d'ajout d'effectifs, les organisations devraient démontrer qu'ils ont tenu compte des orientations gouvernementales en matière de gestion des effectifs ou s'engager à le faire en fonction d'objectifs et d'indicateurs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents (*relevant*) et délimités dans le temps (SMART).

Pour s'assurer que les organisations respectent ces orientations qui concernent plusieurs secteurs du Secrétariat du Conseil du trésor, l'analyse des demandes d'ajout d'effectifs pourraient être faites par le secteur SSPBP, avec la consultation du SSPALAP, du SSPFRGI et du SSDPITN.

Les travaux d'optimisation réalisés par les organisations feraient également l'objet d'un suivi par les secrétaires associés concernés et le secrétaire du Conseil du trésor et la présidente du Conseil du trésor. Les sous-ministres et dirigeants d'organismes concernés devraient venir y présenter sur une base trimestrielle un suivi de l'état d'avancement de leurs travaux.

---

<sup>1</sup> Sur la base de l'article 72 de la Loi sur l'administration publique.

### 3. Orientations gouvernementales visant à assurer une utilisation optimale des effectifs

- ☑ Réaffectation au sein du MO des effectifs disponibles en fonction des priorités gouvernementales;
- ☑ Révision des besoins d'effectifs résultant d'une nouvelle organisation du travail rendue possible grâce au télétravail, au sans-papier, au nouvel aménagement des espaces et aux outils technologiques;
- ☑ Mise en commun, à l'intérieur d'un même MO, d'un même portefeuille ou avec d'autres MO, d'effectifs administratifs ou spécialisés (ex. : secrétariat, juristes, actuaire, économistes, ingénieurs, spécialistes en TI);
- ☑ Délégation de certaines fonctions à d'autres organisations expertes comme la récupération des sommes dues à l'État à Revenu Québec, le développement de nouveaux registres au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale sous Services Québec, la gestion de la flotte gouvernementale de véhicules au Centre de gestion de l'équipement roulant du ministère des Transports, etc.;
- ☑ Partage d'actifs avec d'autres ministères ou organismes, comme le regroupement dans les mêmes locaux des bureaux ou des comptoirs de services à Services Québec;
- ☑ Révision de la gouvernance, des structures et des modèles d'affaires;
- ☑ Remise en question la pertinence des programmes pour s'assurer qu'ils répondent toujours aux besoins de la population et atteignent les objectifs pour lesquels ils ont été créés en appliquant le cadre d'analyse prévu à la Directive concernant l'évaluation de programmes dans les ministères et les organismes;
- ☑ Optimisation des processus au moyen de méthodes d'amélioration continue comme Kaizen, Lean, Six Sigma, méthode 5S, etc.;

#### ☑ Transformation numérique

##### - Communauté gouvernementale :

- Identifier les technologies déjà existantes et qui permettraient de mieux soutenir les activités administratives, avec moins de personnel – ex : automatisation, agents conversationnels, intelligence artificielle
- Identifier des besoins communs pour bien cibler les systèmes applicatifs qui pourraient être développés/réutilisés et mis à la disposition de la communauté gouvernementale par CQEN/ITQ pour réduire la pression sur les besoins en effectifs

##### - Pour chacun des organismes publics :

- S'assurer de l'inclusion, dans leur portefeuille de projets, de projets visant à optimiser leur prestation de services et leurs services administratifs, lesquels prévoiraient des bénéfices tangibles en matière d'effectifs.
- De façon plus spécifique, identifier et travailler sur les zones potentielles d'amélioration dans le service à la clientèle, comme la mise en place d'agents

conversationnels, notamment en exploitant l'intelligence artificielle en lien avec la Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle (à venir) du SCT.

- ☑ Respect des rendements escomptés dans le cadre des quatre chantiers gouvernementaux d'optimisation des dépenses (l'amélioration de la gestion informatique, l'amélioration des acquisitions gouvernementales, la réduction par attrition des effectifs administratifs et la révision des programmes).
- ☑ S'assurer que les mesures déployées respectent les orientations gouvernementales et qu'elles n'auront pas pour effet d'augmenter le fardeau financier des citoyens ni de compromettre la qualité des services, la réalisation des priorités et la présence en région.

Le respect de ces orientations pourrait être démontré par divers indicateurs comme : nombre d'effectifs réaffectés en fonction des priorités gouvernementales, nombre de programmes confirmés, abolis, regroupés ou substantiellement modifiés, nombre de structures et modèles d'affaires revus, nombre d'ententes de services conclues pour la délégation de fonctions administratives, nombre d'ententes de partage d'actifs conclues, nombre de postes administratifs ou spécialisés mis en commun, nombre de processus automatisés avec l'aide des nouvelles technologies, taux de services disponibles en mode numérique et taux d'utilisation des services numériques, etc.

*Sous-secrétariat à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique (SSPALAP)*

*Sous-secrétariat aux politiques budgétaires et aux programmes (SSPBP)*

*Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique et à la rémunération globale intersectorielle (SSPFPRGI)*

*Sous-secrétariat du Dirigeant principal de l'information et de la transformation numérique (SSDPITN)*