

Moderniser l'État

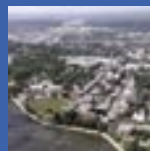
Pour des services
de qualité aux citoyens

En bref



Plan de modernisation 2004-2007

Mai 2004



Québec 

Pour obtenir des renseignements supplémentaires à propos de ce document, veuillez vous adresser à la Direction des communications du Secrétariat du Conseil du trésor au (418) 643-1529.

Le document est disponible sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor [www.tresor.gouv.qc.ca].

Ce document est disponible en anglais.

Dépôt légal – 2004
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-550-42593-6

© Gouvernement du Québec

De meilleurs services pour les citoyens



En 1960, et sous l'impulsion d'un groupe de libéraux réunis autour de Jean Lesage, le Québec s'est transformé et a rejoint les rangs de la modernité. Quatre décennies plus tard, les Québécois ont raison d'être fiers de cet héritage. C'est à juste titre qu'ils sont soucieux d'en préserver les valeurs. Mais ils sont aussi en droit de questionner lucidement la lourdeur et la complexité vers lesquelles le modèle a évolué. Ils constatent à quel point la société a changé, et comment l'État québécois peine désormais à s'y adapter.

*Et pourtant, cette adaptation est inéluctable. Pour réussir notre entrée dans le siècle nouveau, pour accroître notre prospérité, pour rester fidèles à nos idéaux de justice et de compassion et conserver les services publics auxquels nous tenons, nous devons repenser nos façons de faire. Il faut recentrer l'action de l'État sur ses missions essentielles, faire confiance aux régions et à ceux qui agissent en première ligne, s'ouvrir aux partenariats et aux pratiques innovatrices, privilégier les services aux dépens des structures. En un mot, il faut **moderniser l'État québécois**.*

*Le **Plan de modernisation 2004-2007** que je dépose aujourd'hui a pour **objectifs** d'améliorer la prestation de services aux citoyens, d'y parvenir à moindre coût, d'obtenir des gains d'efficacité dans le fonctionnement de l'État et d'accroître la prospérité collective.*

*Ce plan comporte des **mesures** concrètes et structurantes, visant à améliorer nos façons de faire, en misant autant sur de nouveaux partenaires que sur les nouvelles technologies. Afin d'assurer le succès de l'opération, nous mettrons à contribution notre ressource la plus précieuse, soit tous ceux qui œuvrent avec dévouement et professionnalisme à servir leurs concitoyens.*

Ce plan est le fruit d'un travail de recherche et de réflexion qui a duré près d'une année. La modernisation de l'État suppose en effet une démarche conçue en fonction de l'évaluation des besoins de la population, pensée de façon cohérente et opérationnelle. Cette modernisation constitue, à bien des égards, un travail d'architecte : il s'agit de construire pour l'avenir, et de le faire en étant conscients du caractère continu de la tâche que nous entreprenons.

La mise en œuvre de ce plan fera appel à la participation des acteurs concernés, au premier chef les représentants des employés de l'État.

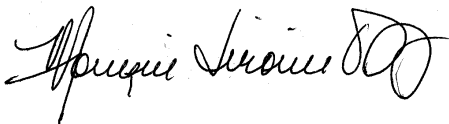
Les travaux s'étaleront sur une période de quatre ans, correspondant à la durée du mandat que nous a confié la population.

La tenue prochaine des forums en région « Place aux citoyens » nous donnera également l'occasion d'enrichir notre démarche.

Par le passé, l'objectif de modernisation de l'État a fait l'objet de beaucoup de rapports et d'analyses, qui sont trop souvent restés inopérants. Le plan que je rends public confirme que nous passons à l'action.

*J'ai confiance en notre capacité collective à assumer ces changements, et à réussir ainsi la **modernisation de l'État québécois**.*

*La présidente du Conseil du trésor et
ministre responsable de l'Administration
gouvernementale*



Monique Jérôme-Forget

1 – Pourquoi devons-nous moderniser notre État ?

1.1 Des constats

- 1- Le Québec est actuellement pris dans un **piège budgétaire**.
- 2- Nous devons faire face à des **changements démographiques**.
- 3- Des pratiques ayant cours ailleurs nous enseignent qu'il est possible de faire mieux en introduisant de **nouvelles façons de faire**.

L'exercice de modernisation de l'État entrepris par le gouvernement vise à sortir le Québec du piège budgétaire, à faire face aux changements démographiques et aux nouveaux besoins qu'ils génèrent et à s'ouvrir à de nouvelles façons d'offrir les services publics.

1.2 Le piège budgétaire

- Les dépenses publiques du Québec sont **plus élevées** que la moyenne canadienne.
- Les dépenses augmentent **plus rapidement** au Québec que dans les autres provinces.
- Nous sommes collectivement **moins riches** que les autres Canadiens.
- Nous sommes **très largement endettés** et nous acquittons **les impôts les plus élevés** en Amérique du Nord.

Un changement de cap s'impose

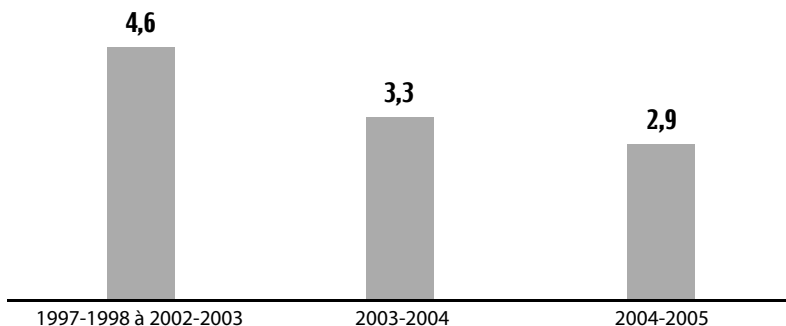
Le redressement a été amorcé dès l'an dernier. La croissance des dépenses de programmes en 2003-2004 a été limitée à **3,3 %**.

Le Budget de dépenses 2004-2005 déposé le 30 mars annonçait une croissance des dépenses de **2,9 %**. Le gouvernement entend poursuivre ce redressement au cours des années à venir.

La croissance des dépenses durant la période allant de 1997-1998 à 2002-2003 s'était établie en moyenne à **4,6 %**.

Croissance des dépenses de programmes de 1997-1998 à 2004-2005

(en pourcentage)



Sources : Budget de dépenses 2004-2005 et
Discours sur le budget 2004-2005.

1.3 Des changements démographiques majeurs

On prévoit une diminution de la population en âge de travailler dès 2011.

Il y aura une demande accrue de services pour les personnes âgées au cours des prochaines années, notamment en santé.

L'État doit être en mesure de répondre à ces changements.

1.4 De nouvelles façons d'offrir les services publics

L'État québécois est confronté à des défis majeurs. Le coût des services publics doit être limité, pour respecter la capacité de payer des contribuables, tout en nous préparant à répondre à l'impact des changements démographiques.

Pour relever ces défis, le gouvernement mettra de l'avant de nouvelles façons de faire, utilisera pleinement les nouvelles possibilités offertes par les technologies de l'information et établira de nouvelles relations et des partenariats avec le secteur privé.

Plusieurs gouvernements occidentaux ont déjà opéré – et avec succès – une refonte et une modernisation de leurs services publics.

La modernisation de l'État constitue une démarche permettant de répondre aux besoins des citoyens, qui veulent disposer de services de qualité, efficaces et dessinés selon leurs besoins.

Les première et deuxième vagues des travaux de modernisation

La **première vague** des travaux a commencé dès juin 2003 dans un cadre défini par le premier ministre lors du Discours inaugural. Entre autres actions, cette première vague a abouti à l'identification de **vingt-sept projets** considérés comme les plus significatifs.

Le **Plan de modernisation 2004-2007** donne également le coup d'envoi d'une **deuxième vague** dans le cadre de laquelle **douze grands projets** ont été identifiés.

Comme le gouvernement l'a annoncé dès le départ, la modernisation est un **processus continu** qui s'étalera sur l'ensemble du mandat.

D'autres projets suivront, permettant ainsi de bâtir à partir du succès des premières réalisations et de donner suite aux propositions qui émergeront des **forums en région « Place aux citoyens »**.

2 - L'amélioration des façons de faire

Le premier volet du **Plan de modernisation 2004-2007** vise à **améliorer les façons de faire** au sein de l'appareil gouvernemental.

2.1 Améliorer la prestation de services

2.1.1 Mise en place de Services Québec

Services Québec est une agence qui agira comme « **guichet unique** » auprès des citoyens et des entreprises. Elle offrira des services intégrés et permettra ainsi aux Québécoises et aux Québécois d'obtenir une vaste gamme de services et de renseignements en se rendant à **un seul endroit**, en appelant à **un seul numéro** ou encore en consultant **un seul site Internet**.

À terme, l'agence pourrait permettre à un citoyen de faire son changement d'adresse, de renouveler ses droits d'immatriculation, de payer une contravention et d'obtenir un permis de pêche en consultant un seul et même organisme, soit Services Québec.

2.1.2 Le gouvernement en ligne

La **nouvelle révolution technologique**, les **attentes des citoyens et des entreprises** et la possibilité de **rendre plus efficaces et à moindre coût** les relations entre l'administration et les citoyens concourent à la mise en place d'un gouvernement en ligne.

Les conditions préalables

Le gouvernement doit communiquer sa vision et mettre en place un encadrement efficace. Le document présentant la vision québécoise sur le gouvernement électronique sera rendu public dans quelques semaines. L'ensemble de l'opération sera coordonnée par un **Dirigeant principal de l'information**.

Un organisme ayant toute la **flexibilité nécessaire** doit regrouper sous un **guichet unique** l'accès des citoyens et des entreprises aux services du gouvernement. Ce rôle stratégique sera confié à Services Québec.

Les nouveaux services doivent être disponibles au maximum de citoyens. À ce chapitre, le programme **Villages branchés du Québec** fournit un soutien majeur afin d'assurer l'accès à Internet dans les régions rurales et éloignées.

Projets en ligne actuellement les plus avancés

Changement d'adresse : à partir de juin 2004, les citoyens disposeront d'un point d'entrée unique sur Internet pour procéder en une seule démarche à leur changement d'adresse auprès des principaux ministères et organismes qui offrent des services aux citoyens.

Portail Jeunesse : à l'été 2004, les jeunes de 15 à 30 ans, de même que les intervenants et les organismes consacrés à la jeunesse, auront un accès facile à l'ensemble des programmes et services qui leur sont destinés.

Portail gouvernemental : d'ici décembre 2004, le portail du gouvernement passera d'un statut informationnel à celui de portail de services.

D'autres projets s'ajoutent à cette liste, dont certains qui sont déjà offerts et d'autres qui le seront au cours des prochains mois. On peut mentionner :

- Le système électronique d'appels d'offres (à partir du 1^{er} juin 2004)
- Le portail de services aux entreprises (dès juin 2004)
- Le guichet unique des transporteurs (à partir de mai 2004)
- L'aide financière aux étudiants – CONTACT (en avril 2004)
- La vente des permis de chasse et de pêche (en octobre 2004)
- L'outil de simulation des rentes (depuis décembre 2003)
- La demande de retraite en ligne (depuis janvier 2004)
- Le portail agroalimentaire (à partir de novembre 2004)
- La simulation des examens théoriques de conduite (en juin 2004)

2.1.3 L'intégration de services de soutien administratif

Des efforts importants seront également consentis afin d'améliorer et de maximiser la prestation de services assurée aux ministères et organismes par le Secrétariat du Conseil du trésor. L'amélioration de cette prestation et la réduction de son coût passent par une meilleure intégration et une centralisation de ces services.

Regroupement et rationalisation de services de soutien administratif

Cette démarche commencera par les services de reprographie, qui feront l'objet d'un regroupement. Par la suite, le gouvernement évaluera l'opportunité de conclure une entente avec une firme spécialisée dans le domaine.

Création du Centre des services administratifs

Une agence regroupera certaines fonctions de soutien administratif dans les domaines des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. La nouvelle entité regroupera une partie des activités actuellement éparpillées entre les ministères et organismes.

2.2 Moderniser le cadre de relations avec le secteur privé

2.2.1 Un outil à exploiter : le partenariat public-privé

Une entente en partenariat public-privé est un contrat à long terme établi entre le secteur public et l'entreprise privée en vue d'assurer la conception, la réalisation et l'exploitation de projets de l'administration publique. Les ententes de cette nature revêtent un certain nombre de caractéristiques, dont celles-ci :

- Elles comprennent des clauses de **partage des risques** entre les deux partenaires;
- Les coûts, les échéanciers ainsi que tout autre résultat à atteindre sont précisés et des sanctions en cas de non-respect sont spécifiées;
- Elles peuvent impliquer une **participation** du secteur privé dans le financement;
- Les ententes de partenariat public-privé **ne constituent pas des privatisations** : le gouvernement conserve en tout temps la maîtrise d'œuvre de l'opération concernée.

Les deux premières étapes

Une **politique-cadre de partenariats public-privé** est en élaboration.

Le gouvernement procédera à la mise en place d'une **Agence des partenariats public-privé du Québec**.

Le recours aux partenariats public-privé ne sera pas systématique. Seuls des projets pertinents qui se prêtent à ce genre d'approche seront ciblés et éventuellement retenus. Pour chaque projet étudié, le gouvernement entend se donner une méthode afin d'assurer que le mode retenu soit celui offrant la plus grande valeur pour l'argent investi.

Des projets potentiels

Sont actuellement à l'étude les possibilités de partenariat public-privé suivantes :

Dans le secteur des **transports** :

- **Autoroute 30** : ce projet vise le parachèvement de l'autoroute 30, entre Candiac et Vaudreuil-Dorion.
- **Autoroute 25** : l'objectif est de parachever l'autoroute 25 entre le boulevard Henri-Bourassa et l'autoroute 440.
- Un **nouveau réseau de parcs routiers** : le projet vise l'installation, l'exploitation, l'entretien et le développement de nouvelles aires de services, le long des autoroutes.
- D'autres projets routiers et autoroutiers seront étudiés sous l'angle de partenariats public-privé.

Dans les autres secteurs, plusieurs projets seront également explorés dont :

- le projet de rénovation ou de remplacement de 3 000 à 5 000 places dans des Centres d'hébergement et de soins de longue durée;
- le projet de centre de détention en Montérégie;
- le projet d'un nouveau complexe culturel majeur à Montréal.

2.2.2 Simplifier les relations contractuelles entre l'État et les entreprises

La modernisation du cadre de relations avec le secteur privé ne prendra pas seulement la forme de partenariats public-privé.

Le gouvernement donne au Secrétariat du Conseil du trésor le mandat d'assurer une **meilleure coordination des marchés publics**, c'est-à-dire des relations contractuelles établies entre l'État et l'entreprise privée.

Deux sortes de difficultés se posent actuellement :

- les règles d'octroi de contrats avec le secteur privé **sont différentes** entre l'administration gouvernementale et les réseaux de la santé et de l'éducation;
- les ministères et organismes ne peuvent profiter des **regroupements d'achats** effectués dans les réseaux de la santé et de l'éducation. Ainsi, l'État n'est pas en mesure de bénéficier de certaines économies qu'il obtiendrait si les achats regroupés étaient accessibles à toutes les administrations publiques, tant dans l'administration gouvernementale que dans chacun des deux grands réseaux.

D'ici 2005, un projet de loi sera déposé à l'Assemblée nationale, établissant les règles minimales communes applicables aux marchés publics conclues par la fonction publique et les réseaux de la santé et de l'éducation.

La possibilité d'établir des passerelles entre les regroupements d'achat de l'administration gouvernementale et ceux des deux réseaux sera analysée.

2.2.3 La rationalisation de la gestion immobilière

L'État québécois gère un parc immobilier de très grande importance. Cette gestion est confiée à la Société immobilière du Québec. L'estimation de la valeur aux livres des immeubles de ce parc se chiffre à **1,5 milliard de dollars**.

La réduction future des besoins et le questionnement de l'État sur sa vocation à administrer un parc immobilier conduisent à évaluer différentes possibilités pour rationaliser la gestion du parc immobilier.

Deux options impliquant le secteur privé sont envisagées :

1. Vente d'une partie du parc sous la forme de cession-bail.
 - L'État deviendrait locataire et la durée des baux serait à déterminer.
 - La gestion des immeubles pourrait être transférée aux acheteurs.
2. Regroupement des immeubles concernés dans une fiducie de revenu.

2.2.4 Nouvelle politique de gestion de la performance

Le **Plan de modernisation 2004-2007** comporte l'implantation d'une nouvelle politique de gestion de la performance, visant à assurer la reddition de comptes par rapport à **trois résultats** considérés comme essentiels :

- L'amélioration de la qualité des services aux citoyens.
- L'utilisation disciplinée, diligente et rentable des deniers publics.
- Le respect de la transparence, de l'éthique et des saines valeurs de gestion.

Vérification interne au sein de l'administration gouvernementale

Le gouvernement renforcera les activités de vérification interne.

- Le principal objectif de cette démarche sera de renforcer le travail de vérification interne au sein des ministères et organismes, d'en garantir l'indépendance et ainsi d'en préserver la crédibilité.
- Les activités de vérification interne seront soutenues par un comité de vérification interne dont la compétence et l'indépendance seront garanties.
- Chaque ministre et dirigeant d'organisme devra rendre compte de ses activités de vérification interne.
- Le Secrétariat du Conseil du trésor veillera à ce que tous les ministères et organismes gouvernementaux appliquent une démarche rigoureuse de gestion des risques, et que des contrôles soient établis pour améliorer l'efficacité et l'efficience.

3 - L'allégement des structures

Pour être effective et durable, la modernisation de l'État doit toucher les structures.

Le gouvernement entame donc un effort direct de modernisation des organismes publics :

- 1- en introduisant une **culture de réévaluation continue** des organismes appartenant au secteur public;
- 2- en **regroupant** plusieurs structures actuellement en place;
- 3- en **réorganisant en agences** divers services déjà existants afin d'améliorer les services publics.

3.1 Modification du cadre législatif : des gestes significatifs déjà posés

Dans certains domaines, le gouvernement devait impérativement modifier le cadre législatif actuel, devenu inadapté aux défis que nous avons à relever.

Dans le secteur de la **santé**, le gouvernement a bougé rapidement et a posé deux gestes majeurs.

Des modifications à l'encadrement législatif s'imposaient également pour établir de nouveaux rapports entre l'État et les citoyens des régions.

3.2 Réévaluation systématique des organismes

Le gouvernement entame une réévaluation systématique des organismes appartenant au secteur public.

En un peu plus de quarante ans, le nombre d'organismes dépendant du gouvernement est passé de moins de **20** à **275**, selon le rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale en 2002-2003.

De nombreux rapports ont sonné l'alarme sans résultats concrets. **Le temps des rapports est passé.**

Le gouvernement a déjà brisé la tendance à l'alourdissement continu des structures en procédant à une **réduction significative du nombre de ministres et de ministères.**

D'ici quelques mois, le gouvernement rendra publique l'approche qu'il privilégie afin d'introduire une plus grande rigueur dans la création des organismes, ainsi qu'une **culture systématique de réévaluation** des organismes existants. Le gouvernement rendra cet engagement opérationnel en introduisant de nouvelles obligations dans la Loi sur l'administration publique.

La réévaluation visera quatre objectifs précis :

- révision de la pertinence du mandat des organismes, compte tenu de leur mandat et de l'évolution des besoins pour lesquels ils avaient été créés;
- simplification de l'organisation gouvernementale lorsqu'il est possible de transférer, d'intégrer ou de fusionner des organismes dont les services sont jugés essentiels;
- accroissement de la performance des organismes maintenus, en introduisant de nouveaux modes d'organisation;
- amélioration de la qualité et de l'accessibilité des services.

En moyenne, une **soixantaine d'organismes** seront examinés chaque année, l'objectif étant d'analyser **188 organismes*** d'ici la fin du mandat.

Le gouvernement engage dans l'immédiat **deux séries d'initiatives** :

- Annonce des premiers **regroupements** ou **suppressions** de structures.
- Réorganisation en cinq **agences** de divers services déjà existants.

3.3 Simplifier en regroupant

Le gouvernement annonce **neuf regroupements** et **réorganisations**, dont la mise en œuvre commencera dès les prochaines semaines :

- 1- Abolition de la **Commission municipale du Québec** et transfert de ses activités à caractère juridictionnel au **Tribunal administratif du Québec**;
- 2- Réunion en un seul organisme de la **Bibliothèque nationale du Québec** et des **Archives nationales du Québec**;
- 3- Mise en place d'un **Bureau des musées nationaux**;
- 4- Convergence des réseaux d'**Emploi-Québec** et de la **Sécurité du revenu**;
- 5- Création d'une banque d'experts accrédités pour remplacer différents conseils et comités sectoriels et consultatifs relevant du **ministère de la Santé et des Services sociaux**;
- 6- Regroupement d'activités du **Registraire des entreprises** avec celles du ministère du Revenu;
- 7- Consolidation des activités des **organismes de concertation interministériels**;
- 8- **Transformation de trois sociétés Innovatech** en sociétés disposant d'un capital mixte public-privé et **privatisation de la Société Innovatech du Grand Montréal**;
- 9- Intégration des **différents bureaux régionaux du ministère du**

* Aux fins de l'examen des organismes publics, les sociétés mères seront examinées avec leurs filiales respectives et autres entités rattachées. Ces filiales et entités ont été répertoriées distinctement par le Vérificateur général; ceci expliquant l'écart entre les organismes répertoriés aux fins de l'analyse (188) et ceux aux fins de l'inventaire du Vérificateur général (275).

Développement économique et régional et de la Recherche.

Le gouvernement annonce par ailleurs deux révisions possibles de structures actuelles, en fonction des résultats d'analyses actuellement entamées :

- Évaluation de la création d'un poste de **Directeur des poursuites publiques.**
- Analyse sur l'**organisation de la justice dans le monde municipal.**

3.4 Des agences pour améliorer les services publics

Dans les ministères et organismes, les services opérationnels sont assujettis aux mêmes règles de gestion que les fonctions d'élaboration de politiques ou d'établissement de stratégies, alors que les défis sont fort différents.

Le gouvernement entend donc réorganiser et regrouper en **agences** différentes unités administratives dont le service à la clientèle constitue la principale fonction.

Cinq agences seront mises en place au cours des prochains mois :

- **Services Québec**
- **L'Agence des partenariats public-privé du Québec**
- **Le Centre des services administratifs**
- **Le Centre de contrôle environnemental**
- **Le ministère du Revenu (qui deviendra une agence)**

L'objectif est d'être plus efficace dans la livraison des services au public, en faisant en sorte que ces services soient effectués par des organismes pouvant facilement s'adapter aux besoins qu'il leur est demandé de satisfaire.

4 - La réévaluation de programmes

Le gouvernement entame une réévaluation des différents **programmes** qui encadrent et définissent son action.

Il y a urgence d'agir à ce chapitre :

- Les programmes illustrent **la dispersion** qui caractérise trop souvent l'intervention de l'État.
- La croissance continue des **dépenses de santé** remet en cause, à terme, la capacité de l'État québécois d'assumer ses autres missions.
- Les programmes ne sont pas conçus et mis en œuvre **de la façon la plus efficace qui soit** et on observe des phénomènes de « sédimentation » et de cloisonnement.

Cinq critères formulés, sous la forme d'autant de questions, ont guidé les travaux d'analyse entrepris dès l'été 2003 :

- 1- **Le rôle de l'État** : ce programme répond-il toujours à une mission de l'État ?
- 2- **L'efficacité** : ce programme atteint-il ses objectifs ?
- 3- **L'efficience** : est-il possible d'offrir ce programme autrement et à moindre coût, tout en préservant la qualité du service aux citoyens ?
- 4- **La subsidiarité** : quelle est l'instance la mieux placée pour assurer la gestion de ce programme ?
- 5- **La capacité financière** : avons-nous les moyens d'assumer les coûts du programme ou faut-il en revoir la portée ?

4.1 Regrouper, simplifier et recentrer les programmes

La modernisation de l'État passe par un recentrage des interventions autour d'un certain nombre de priorités, correspondant aux missions effectivement essentielles.

Plusieurs initiatives majeures ont déjà été effectuées, sont en cours ou peuvent être annoncées à ce chapitre.

Remise en cause des programmes d'aide aux entreprises

- Réduction de 27 % de l'aide fiscale aux entreprises afin de rendre la fiscalité moins complexe et davantage équitable (annoncée lors du Budget 2003-2004).
- Révision en cours des mandats et des règles de gouvernance de certaines sociétés d'État.
- Abolition du Fonds pour l'accroissement de l'investissement privé et la relance de l'emploi, le programme FAIRE (annoncé dans le Discours sur le Budget 2004-2005).

Regroupements et simplifications issus de la première vague des travaux de modernisation

- Regroupement des programmes de soutien financier en matière culturelle
 - Une quarantaine de programmes administrés par le ministère de la Culture et Des Communications sont regroupés en quatre programmes plus larges.

- Accélération et optimisation de procédures dans le secteur de l'environnement
 - Accélération des systèmes d'autorisation préalable
 - Le gouvernement vise la mise en place, d'ici à deux ou trois ans, d'un système unifié d'autorisation qui inclura toutes les formes d'autorisations prévues par la loi – autorisations, certificats, permis et attestations.
 - Optimisation de la procédure d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement
 - Le gouvernement veut **réduire les délais** d'examen tout en maintenant la rigueur des règles d'évaluation. Il souhaite également ajuster le seuil à partir duquel les projets doivent être assujettis aux processus d'examen des impacts sur l'environnement et favoriser le recours à la médiation environnementale.
- Révision des programmes et des mesures en matière de développement économique et régional et de la recherche
 - Cette révision permettra de **regrouper** en 10 grandes mesures les 162 mesures ou activités existantes.

Deux politiques à venir, qui auront un impact direct sur plusieurs programmes majeurs

- **Présentation en 2004 d'orientations précises concernant l'utilisation et la gestion de l'eau**
 - Le gouvernement révisera les programmes finançant les infrastructures d'aqueduc et d'égout afin d'améliorer la qualité de l'eau et d'assurer le financement des interventions retenues.
- **Politique du médicament**
 - Cette politique, dont l'objectif est d'assurer la pérennité du Régime d'assurance médicaments, conduira également à réviser l'un des programmes dont le coût augmente le plus rapidement.

Regroupements et recentrages à venir

- **Harmonisation et simplification** des programmes liés à l'habitation;
- **Réflexion en profondeur** sur les collèges à l'occasion du **Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial**;
- Examen sur la **modernisation de Télé-Québec**;
- Révision du partage des responsabilités dans la **gestion de barrages à des fins faunique ou de villégiature publique** et révision de la gestion de barrages à des fins **d'utilisation municipale et résidentielle**;
- Examen des possibilités de **réorganisation territoriale des services judiciaires**;
- Examen des **possibilités de regroupement des activités de recouvrement des créances de l'État**;

- **Évaluation de l'opportunité** d'inclure une plus grande **contribution du secteur privé** dans la réalisation des activités du **Service aérien gouvernemental**;
- Appui aux efforts de **développement de l'industrie de la transformation alimentaire**.

4.2 Financement des programmes en santé et services sociaux

Devant l'augmentation des dépenses de programmes concernant la santé et les services sociaux, le gouvernement a annoncé qu'une analyse en profondeur doit être réalisée concernant le financement de la santé.

Cette réflexion est étroitement liée aux discussions entourant le déséquilibre fiscal existant actuellement dans la fédération canadienne, en faveur du gouvernement fédéral et au détriment des provinces.

Sur le plan de la gestion des dépenses publiques, l'examen annoncé implique que l'on analyse de façon approfondie les différentes options qui s'offrent à nous, pour préciser les besoins de financement en santé – et faciliter ainsi la détermination des réponses à y apporter. En vue de ces discussions et de décisions à venir, le gouvernement proposera certains scénarios, qui pourraient permettre de moderniser le cadre de financement de la santé et des services sociaux en le rendant plus clair et mieux en mesure de répondre aux besoins futurs. Ces scénarios seront discutés à l'occasion des forums en région « Place aux citoyens » et un projet de modernisation pourrait en résulter.

4.3 Nouveau cadre de gestion des programmes de subventions

Les programmes de subventions seront périodiquement évalués.

Mise en place d'une gestion beaucoup plus cohérente et ordonnée des différents programmes de subventions avec l'instauration d'une véritable « **clause crépusculaire** » pour introduire une **culture de réévaluation continue**.

- Examen triennal pour tous les programmes de subventions afin de réévaluer le bien-fondé et la pertinence des normes.
- L'examen comprendra une **évaluation des résultats obtenus**.

Ce nouveau cadre de gestion des subventions est actuellement en cours d'élaboration.

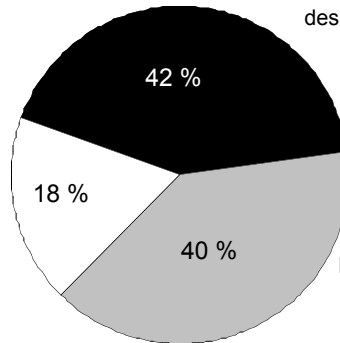
5 - La planification des ressources humaines

En 2002-2003, l'effectif total des secteurs public et parapublic s'établissait à 406 900 personnes, en équivalent temps complet (ETC). Le secteur de la fonction publique constituait 18 % de ce nombre, soit 74 000 personnes en équivalent temps complet.

Répartition de l'effectif des secteurs public et parapublic, 2002-2003

406 900 ETC

Secteur de la
fonction publique
74 000 ETC



Réseau de la santé et
des services sociaux
171 700 ETC

Réseau de l'éducation
161 200 ETC

Source : Budget de dépenses 2003-2004.

Dans ses travaux de modernisation de l'État, le gouvernement s'attachera à **mieux planifier** la main-d'œuvre et verra à ce que l'**adaptation du personnel** aux nouveaux besoins soit **soutenue et accompagnée**.

Les départs à la retraite attendus, par leur ampleur même, vont représenter une occasion unique de changements au sein de la fonction publique et des réseaux.

- Nécessité d'assurer la relève et le transfert des connaissances des employés qui quittent.
- Occasion d'améliorer l'efficacité des services de l'État – lorsque cela est possible – et de redessiner les équipes afin d'allouer les ressources là où se trouvent les besoins.

L'action gouvernementale s'appliquera dans **l'ensemble des secteurs public et parapublic** mais les moyens mis en place seront différents.

Fonction publique

Un **énoncé d'orientations gouvernementales** en matière de **gestion des ressources humaines** sera rendu public dans quelques semaines pour la fonction publique. Plusieurs éléments de cet énoncé sont intégrés dans le **Plan de modernisation 2004-2007**.

L'énoncé s'articulera autour des six axes suivants :

- Appuyer les gestionnaires de l'État.
- Miser sur le personnel.
- Planifier la main-d'œuvre et gérer les compétences.
- Revoir l'organisation de la fonction ressources humaines.
- Développer des partenariats internes et externes.
- Renouveler le cadre normatif.

Réseaux

Le gouvernement entend conserver la gestion décentralisée dans les réseaux notamment en raison de l'immense avantage que lui confère sa grande flexibilité dans des contextes forts diversifiés.

Cette décentralisation de la gestion et des décisions ne doit cependant pas nuire à la cohérence de l'ensemble de l'action gouvernementale. À cette fin, le gouvernement s'assurera que les orientations globales de la politique de la main-d'œuvre correspondent aux mêmes objectifs et à la même philosophie d'action dans la fonction publique et dans les réseaux.

Planification de la main-d'œuvre dans la fonction publique

Le gouvernement engage son action dans les trois directions suivantes :

- **Favoriser le redéploiement du personnel là où sont les besoins et améliorer sa formation;**
- Assurer le **renouvellement de la main-d'œuvre** et la **relève** du personnel actuel;
- **Ouvrir plus largement** la fonction publique et les réseaux pour **rendre l'État à l'image de la société québécoise.**

5.1 Favoriser le redéploiement du personnel là où sont les besoins et améliorer sa formation

- Dépôt par les ministères et organismes d'un **plan pluriannuel de main-d'œuvre**, couvrant une période de trois ans.
- **Réduction de la taille de l'État en misant sur l'attrition** et en fixant un objectif réaliste de remplacement de « **un sur deux** ».
- Investissements dans **l'amélioration de la formation** pour l'adaptation des ressources humaines.
- **Redéploiement des ressources humaines** dans les meilleures conditions possibles et dans le respect des conventions collectives.
- **Modernisation du cadre de gestion** des ressources humaines, notamment à l'égard du processus de tenue de concours.

5.2 Assurer la relève et le transfert de connaissances

- Mise en place d'outils permettant d'assurer la relève et de réaliser la transmission des savoirs entre le personnel partant à la retraite et les employés qui lui succéderont.
- Poursuite de l'effort consenti au cours des dernières années en vue du **recrutement étudiant**. Recrutement étudiant Québec poursuivra ses activités de promotion de la fonction publique comme employeur de choix auprès des jeunes.
- Effort consenti afin que, dès leur entrée dans la fonction publique, les jeunes se voient confier des projets stimulants.
- Constitution de réserves de candidats qualifiés, formation des employés accédant à la catégorie de personnel d'encadrement et mise en place d'un plan de carrière et de développement des gestionnaires afin d'assurer la relève de gestion.
- Développement d'une stratégie de transfert des connaissances et de l'expertise dans les ministères et organismes.
- Sur le plan législatif, les modifications envisagées faciliteront la mise à contribution des fonctionnaires ayant pris leur retraite. Ceux-ci auront la possibilité de participer, de façon ponctuelle, aux activités de mentorat et d'accompagnement.

5.3 **Rendre l'État à l'image de la société québécoise**

Le taux d'embauche des membres de communautés culturelles, des autochtones, des anglophones et des personnes handicapées dans la **fonction publique** reste très insuffisant. Les choses commencent cependant à changer et le nombre d'inscriptions des membres de ces groupes aux concours de recrutement grand public a augmenté de façon significative au cours des trois dernières années.

Le Secrétariat du Conseil du trésor soutiendra les ministères et organismes dans l'embauche de membres de communautés culturelles, d'autochtones et d'anglophones.

Diverses mesures sont prévues, notamment des séances d'information sur le processus de sélection et les moyens d'évaluation, des allocations de déménagement et des stages conduisant à une nomination.

Des mesures pour les personnes handicapées sont également prévues dont la tenue de concours réservés aux personnes issues du Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées.

Finalement, les organisations responsables des réseaux de la santé et de l'éducation travaillent actuellement à la mise en œuvre de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les réseaux. Ces travaux aboutiront au cours des prochains mois à la mise en place de programmes d'accès à l'emploi qui viendront concrétiser la volonté gouvernementale.

Conclusion

Le Plan de modernisation 2004-2007 engagé par le gouvernement est ambitieux. Il vise à préparer le Québec aux défis de la prochaine génération.

Ce **plan de modernisation** respecte les valeurs héritées du passé – des valeurs de compassion, d'équité, d'affirmation de notre identité, sur lesquelles tous les Québécois se retrouvent. Le **plan de modernisation** prend cependant pleinement en compte les enjeux du présent et de l'avenir, ceux du vieillissement de la population, de sa diversité et de la mondialisation.

Cette modernisation de l'État doit soutenir l'épanouissement de la société québécoise. Au cours des prochaines semaines, les citoyens du Québec auront l'occasion de s'exprimer, dans le cadre des forums en région « Place aux citoyens » sur les grands défis qui confrontent le Québec, soit les changements démographiques et l'assainissement de nos finances publiques. Ils pourront s'exprimer sur un certain nombre de projets prioritaires du présent plan de modernisation, tout en échangeant sur les différents thèmes des forums.

Qu'il s'agisse de la santé ou de la sécurité des nôtres, de notre quête du savoir et de la prospérité, le Québec peut faire encore mieux. Il peut briller parmi les meilleurs et affirmer son identité par l'éclat de ses réussites, tant individuelles que collectives. C'est à cette tâche que le gouvernement convie tous les Québécois, et c'est à cette fin qu'il met en branle les projets novateurs décrits dans ce plan de modernisation.

Annexe 1

Les projets issus de la première vague de l'opération de modernisation

CHAPITRE 2 – L'amélioration des façons de faire

- Mise en place de Services Québec
- Développement du gouvernement en ligne
 - Dirigeant principal de l'information
- Consolidation, rationalisation et évaluation d'un partenariat pour la reprographie
- Mise en place du Centre des services administratifs
- Politique-cadre de partenariats public-privé
- Mise en place de l'Agence des partenariats public-privé du Québec
- Projets examinés sous l'angle de partenariats public-privé
 - autoroute 30
 - autoroute 25
 - nouveau réseau de parcs routiers
 - rénovation ou remplacement de 3 000 à 5 000 places dans des Centres d'hébergement et de soins de longue durée
 - centres médicaux et chirurgicaux agréés
 - centre de détention en Montérégie
 - nouveau complexe culturel majeur à Montréal
 - équipements culturels
 - gestion déléguée de l'entretien et de l'exploitation de certains axes routiers
 - centre de gestion de l'équipement roulant
 - centre de signalisation
- Harmonisation des règles d'octroi de contrats dans le cadre des marchés publics
- Décloisonnement des regroupements d'achats sur les marchés publics
- Rationalisation de la gestion immobilière

CHAPITRE 3 – L'allégement des structures

- Abolition de la Commission municipale du Québec
- Fusion de la Bibliothèque nationale du Québec et des Archives nationales du Québec
- Création du Bureau des musées nationaux
- Convergence des réseaux d'Emploi-Québec et de la Sécurité du revenu
- Remplacement de différents conseils et comités sectoriels et consultatifs relevant du ministère de la Santé et des Services sociaux par une banque d'experts

- Regroupement d'activités du Registraire des entreprises avec celles du ministère du Revenu
- Consolidation des activités des organismes de concertation interministériels
- Transformation des sociétés Innovatech
 - transformation des sociétés Innovatech Régions ressources, Québec et Chaudière-Appalaches et du sud du Québec
 - privatisation de la Société Innovatech du Grand Montréal
- Intégration des différents bureaux régionaux du ministère du Développement économique et régional et de la Recherche
- Mise en place du Centre de contrôle environnemental
- Transformation du ministère du Revenu en agence

CHAPITRE 4 – La réévaluation des programmes

- Regroupement et simplification de programmes de soutien financier en matière culturelle
- Accélération des systèmes d'autorisation préalable délivrée en vertu de la Loi sur la qualité de l'environnement
- Optimisation de la procédure d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement
- Regroupement des programmes et mesures du ministère du Développement économique et régional et de la Recherche
- Mise en place d'un nouveau cadre de gestion des programmes de subventions

CHAPITRE 5 – La planification des ressources humaines

- Politique de gestion de la main-d'œuvre
 - miser sur l'attrition : objectif global de remplacement de un sur deux
 - mise en place d'un service de soutien au redéploiement
 - révision du processus de tenue de concours
 - assurer la relève : poursuivre les efforts en recrutement étudiant, favoriser l'embauche de groupes-cibles et constituer une réserve de candidats pour le remplacement des gestionnaires
 - plan de carrière et de développement des gestionnaires

Annexe 2

Les projets issus de la deuxième vague de l'opération de modernisation

CHAPITRE 3 – L'allégement des structures

- Examen de 60 organismes publics par année
- Évaluation de la création d'un poste de Directeur des poursuites publiques
- Analyse de l'organisation de la justice dans le monde municipal

CHAPITRE 4 – La réévaluation des programmes

- Utilisation et gestion de l'eau
- Définition d'une politique du médicament
- Révision des programmes liés à l'habitation
- Examen de la modernisation de Télé-Québec
- Revoir le partage des responsabilités dans la gestion de barrages à des fins faunique ou de villégiature ainsi qu'aux fins d'utilisation municipale et résidentielle
- Réorganisation territoriale des services judiciaires
- Examen des possibilités de regroupement des activités de recouvrement des créances de l'État
- Évaluer l'opportunité d'accroître la participation du secteur privé aux activités du Service aérien gouvernemental
- Appui aux efforts de développement de l'industrie de la transformation alimentaire