

**2015 › 2017**

# RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DU TRÉSOR

et ministre responsable de l'Administration gouvernementale  
et de la Révision permanente des programmes  
concernant l'application de la Loi sur l'administration publique



**2015 › 2017**

**RAPPORT DU PRÉSIDENT  
DU CONSEIL DU TRÉSOR**

et ministre responsable de l'Administration gouvernementale  
et de la Révision permanente des programmes  
concernant l'application de la Loi sur l'administration publique

Cette publication a été réalisée  
par le Secrétariat du Conseil du trésor

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet  
du Conseil du trésor et de son Secrétariat  
en vous adressant à la Direction des communications  
ou en consultant son site Internet.

Pour obtenir un exemplaire du document :

Direction des communications  
du ministère du Conseil exécutif  
et du Secrétariat du Conseil du trésor  
2<sup>e</sup> étage, secteur 800  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529  
Télécopieur : 418 643-9226  
[communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca)

Une version accessible est disponible  
sur le site du Secrétariat du Conseil du trésor :  
[www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)

Dépôt légal – mai 2018  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-81187-9 (imprimé)  
ISBN 978-2-550-81188-6 (en ligne)  
ISSN 1911-8031(imprimé)  
ISSN 1911-804X (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays  
© Gouvernement du Québec – 2018

Monsieur Jacques Chagnon  
Président de l'Assemblée nationale du Québec  
Hôtel du Parlement  
Québec

Monsieur le Président,

La Loi sur l'administration publique (LAP) affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens. Elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant l'imputabilité et la transparence de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale. À cette fin, un cadre de gestion axée sur les résultats a été instauré.



Conformément à mes obligations dévolues en vertu de l'article 28 de la LAP (chapitre A-6.01), j'ai le plaisir de vous déposer le rapport 2015-2017 concernant l'application de cette loi.

Ce 14<sup>e</sup> rapport fait état, pour les exercices 2015-2016 et 2016-2017, des pratiques des ministères et organismes en ce qui a trait à l'application de la Loi sur l'administration publique. Il présente également les actions entamées par le Secrétariat du Conseil du trésor pour m'appuyer, encadrer et assurer le développement des capacités des ministères et organismes dans l'application de la LAP et de l'intégration de son cadre de gestion axée sur les résultats.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

Le ministre responsable de l'Administration gouvernementale  
et de la Révision des programmes  
et président du Conseil du trésor,

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Pierre Arcand'. The signature is stylized and fluid.

Pierre Arcand  
Québec, mai 2018



Monsieur Pierre Arcand  
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale  
et de la Révision permanente des programmes  
et président du Conseil du trésor  
Hôtel du Parlement  
Québec



Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de vous transmettre le rapport 2015-2017 du président du Conseil du trésor concernant l'application de la Loi sur l'administration publique tel que prévu à l'article 28 cette loi.

Ce rapport présente les résultats des ministères et organismes pour les exercices 2015-2016 et 2016-2017 en ce qui a trait à l'application de la loi et des bonnes pratiques en matière de gestion axée sur les résultats. Il donne aux parlementaires ainsi qu'aux ministères et organismes une mesure de l'évolution des pratiques en matière de gestion de la performance.

Le rapport fait également état, pour la période couverte, des actions prises par le Secrétariat du Conseil du trésor pour vous appuyer dans votre responsabilité d'application de la LAP et soutenir les ministères et organismes dans la gestion axée sur les résultats. Ces actions découlent des engagements du Plan stratégique 2016-2019 du Secrétariat du Conseil du trésor afin de contribuer à l'amélioration des processus publics de reddition de comptes pour assurer la transparence des actions de l'administration publique auprès des parlementaires et de la population.

Le Secrétariat du Conseil du trésor entend être proactif auprès des ministères et organismes afin de contribuer à la performance de l'État. À cet égard, il prend les moyens pour renforcer la capacité des ministères et organismes en matière de qualité des services, de planification stratégique, de reddition de comptes, d'évaluation de programmes, de vérification interne et de révision des programmes.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

Le secrétaire,

A handwritten signature in black ink that reads "Denys Jean". The signature is fluid and cursive.

Denys Jean  
Québec, mai 2018





# Table des matières

Faits saillants	1
Introduction	7
Méthodologie	9
L'application de la Loi sur l'administration publique	11
Le cadre de gestion axée sur les résultats	11
Le rôle du Secrétariat du Conseil du trésor	12
La prestation de services	15
Présentation des résultats	15
État de situation de l'âge des déclarations de services au 31 mars 2017	25
La planification stratégique	27
Présentation des résultats	28
Actions du Secrétariat du Conseil du trésor en 2016-2017 en matière de planification stratégique	34
La reddition de comptes	35
Présentation des résultats	35
Actions du Secrétariat du Conseil du trésor en 2016-2017 en matière de reddition de comptes	39
Convention de performance et d'imputabilité et entente de gestion	41
La gestion des ressources humaines	43
Présentation des résultats	43
Gestion des ressources budgétaires	55
Actions du Secrétariat du Conseil du trésor en 2016-2017 en matière de gestion des ressources budgétaires	55
Le soutien à la gestion axée sur les résultats	57
Présentation des résultats	57
Actions du Secrétariat du Conseil du trésor en 2016-2017 en matière de soutien à la gestion axée sur les résultats	66
Indice d'application de la gestion axée sur les résultats	69
Conclusion	75

Annexe 1	77
Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2017 (regroupés par portefeuille ministériel)	77
Autres organismes de l'Administration gouvernementale assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2017	79
Annexe 2	81
Âge des déclarations de services au 31 mars 2017	81
Annexe 3	85
Assouplissements budgétaires prévus dans la LAP	85

# Graphiques

Graphique 1	
Organisations offrant des services selon le type de clientèle	16
Graphique 2	
Organisations ayant recours à des partenaires pour offrir des services directs	17
Graphique 3	
Organisations ayant suivi des engagements énoncés dans leur déclaration de services aux citoyens	18
Graphique 4	
Moyens pour répondre aux attentes et s'assurer de la satisfaction des clientèles intermédiaires	18
Graphique 5	
Mécanismes pour s'assurer de la qualité des services fournis par des partenaires	19
Graphique 6	
Activités réalisées pour connaître les attentes des citoyens ou des clientèles intermédiaires	20
Graphique 7	
Activités réalisées pour mesurer la satisfaction des citoyens ou des clientèles intermédiaires	21
Graphique 8	
Activités réalisées pour mesurer l'appréciation de la qualité des services auprès des citoyens ou des clientèles intermédiaires	22
Graphique 9	
Moyens pour mobiliser du personnel à l'égard de la qualité des services	23
Graphique 10	
Organisations ayant mené des projets d'amélioration de leurs services	24
Graphique 11	
Répartition des déclarations de services par tranche d'âge au 31 mars 2017	25
Graphique 12	
Organisations ayant intégré certaines étapes de la démarche d'élaboration de leur planification stratégique	28
Graphique 13	
Types d'indicateurs utilisés dans les plans stratégiques des organisations	30
Graphique 14	
Ministères et organismes disposant d'un plan d'action organisationnel	31
Graphique 15	
Éléments pour lesquels la <i>haute direction</i> a été consultée lors de l'élaboration du plan d'action organisationnel	32
Graphique 16	
Éléments pour lesquels les <i>gestionnaires</i> des organisations ont été consultés lors de l'élaboration du plan d'action organisationnel	32
Graphique 17	
Éléments pour lesquels les <i>employés</i> ont été consultés lors de l'élaboration du plan d'action organisationnel	33
Graphique 18	
Ministères et organismes disposant d'un outil de suivi des résultats	34

<b>Graphique 19</b>	
Éléments de contenu présents dans les rapports annuels de gestion des ministères et des organismes	36
<b>Graphique 20</b>	
Organisations associant dans le rapport annuel de gestion les résultats obtenus avec les ressources utilisées	37
<b>Graphique 21</b>	
Organisations ayant indiqué les ressources humaines affectées aux orientations de leur plan stratégique dans leur rapport annuel de gestion	38
<b>Graphique 22</b>	
Organisations ayant indiqué les ressources financières affectées aux orientations de leur plan stratégique dans leur rapport annuel de gestion	38
<b>Graphique 23</b>	
Organisations disposant d'un portrait des emplois requis	44
<b>Graphique 24</b>	
Moyens utilisés par les organisations pour assurer la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre	44
<b>Graphique 25</b>	
Organisations recourant à une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise	45
<b>Graphique 26</b>	
Organisations ayant recours à une démarche structurée pour assurer la gestion des savoirs et de l'expertise	46
<b>Graphique 27</b>	
Organisations ayant recours à une démarche structurée de gestion du développement de leur personnel	47
<b>Graphique 28</b>	
Moyens utilisés par les organisations pour gérer le perfectionnement du personnel	47
<b>Graphique 29</b>	
Ministères ayant exercé au moins une activité de perfectionnement de la relève	48
<b>Graphique 30</b>	
Organismes ayant exercé au moins une activité de perfectionnement de la relève	48
<b>Graphique 31</b>	
Ministères et organismes utilisant une démarche structurée pour mobiliser le personnel	49
<b>Graphique 32</b>	
Dispositifs utilisés par les organisations pour mobiliser le personnel	50
<b>Graphique 33</b>	
Organisations disposant de l'information relative au climat de travail	50
<b>Graphique 34</b>	
Organisations utilisant au moins un moyen pour apprécier le climat de travail	51
<b>Graphique 35</b>	
Organisations ayant communiqué des attentes et évalué la performance du personnel d'encadrement et du personnel non cadre	53
<b>Graphique 36</b>	
Organisations ayant appliqué des mesures de sensibilisation à l'éthique	53
<b>Graphique 37</b>	
Organisations ayant tenu des activités de sensibilisation ou de formation à l'éthique	54
<b>Graphique 38</b>	
Organisations se comparant à des organisations similaires	58

<b>Graphique 39</b>	
Ministères et organismes se comparant à des organisations similaires	58
<b>Graphique 40</b>	
Organisations ayant mené des travaux afin d'établir le coût de leurs biens et services	59
<b>Graphique 41</b>	
Organisations ayant mené des travaux d'audit interne	60
<b>Graphique 42</b>	
Ministères et organismes ayant réalisé des travaux en vérification de l'optimisation des ressources et de la performance	61
<b>Graphique 43</b>	
Champs d'activité dans lesquels les organisations ont réalisé des travaux d'audit interne	62
<b>Graphique 44</b>	
Organisations ayant mené des activités de gestion des risques	63
<b>Graphique 45</b>	
Organisations exerçant de la gestion des risques selon le domaine d'activité	64
<b>Graphique 46</b>	
Organisations ayant mené des activités d'évaluation de programme	65
<b>Graphique 47</b>	
Objectifs recherchés par les organisations ayant recours à l'évaluation de programme	65

## Tableaux

Tableau 1	
Évolution du nombre d'organisations assujetties à la Loi sur l'administration publique	10
Tableau 2	
Proportion des organisations ayant signifié ou communiqué des attentes ou ayant évalué ou apprécié la performance de leur personnel en 2016-2017	52
Tableau 3	
Utilisation des assouplissements budgétaires en cours d'année financière	55
Tableau 4	
Résultats de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats	71
Tableau 5	
Âge des DSC au 31 mars 2017 pour les ministères et organismes assujettis à l'article 6 de la LAP	81
Tableau 6	
Organismes non assujettis à l'article 6 de la LAP	83
Tableau 7	
Assouplissements budgétaires prévus dans la LAP	85

## Faits saillants

La Loi sur l'administration publique (LAP) instaure un cadre gouvernemental de gestion axée sur les résultats, tout en accordant la priorité à la qualité des services aux citoyens et en favorisant l'obligation, pour les ministères et organismes (MO), de rendre compte de leur gestion administrative devant l'Assemblée nationale. Ainsi, la LAP reconnaît le principe de la transparence envers les parlementaires.

Le rapport 2015-2017 du président du Conseil du trésor concernant l'application de la Loi sur l'administration publique est la 14<sup>e</sup> édition de ce document depuis l'adoption de la LAP en 2000. Il a pour objet d'informer les parlementaires de l'application de la Loi sur l'administration publique et du cadre de gestion gouvernemental (art. 2, LAP) qui promeut la qualité des services aux citoyens, la gestion axée sur les résultats, la transparence et l'imputabilité.

Ce rapport présente les résultats de l'application de la loi au sein des ministères et organismes pour les exercices 2015-2016 et 2016-2017. Au 31 mars 2017, bien que 66 ministères et organismes étaient assujettis au chapitre II de la LAP, 65<sup>1</sup> questionnaires ont été complétés par ces organisations pour la production de ce rapport. Les résultats présentés dans ce rapport démontrent que près des trois quarts des organisations appliquent la gestion axée sur les résultats. Ainsi, des efforts soutenus s'avèrent nécessaires afin que l'ensemble des organisations gouvernementales s'y conforme.

### Prestation de services

Un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens rend publique une déclaration contenant ses objectifs quant au niveau et à la qualité de ses services<sup>2</sup>. De plus, la loi prévoit qu'un ministère ou un organisme doit s'assurer de connaître les attentes de ses clientèles et sensibiliser son personnel à la qualité des services (art. 6, LAP). En outre, la mesure du niveau de satisfaction de la clientèle et de la qualité des services constitue une bonne pratique.

- Au 31 mars 2017, 80 % des organisations ont déclaré offrir des services directs à la population ou aux entreprises. La totalité de ces organisations était conforme à l'obligation de rendre publique une déclaration de services aux citoyens.
- Parmi les organisations offrant des services directs ou à des clientèles intermédiaires, 81 % ont mené des activités visant à **connaître les attentes** en 2016-2017.
- En 2016-2017, 89 % des entités ont mené des actions visant à **mesurer la satisfaction** des citoyens ou des clientèles intermédiaires.
- En 2016-2017, 89 % des organisations ont entrepris de **mesurer la qualité de leurs services** offerts directement aux citoyens ou à des clientèles intermédiaires.
- En 2016-2017, 100 % des organisations qui ont délivré des services directs aux citoyens ou à des clientèles intermédiaires ont pris des mesures visant à mobiliser leurs employés autour de la livraison de services de qualité.

Enfin, le Secrétariat du Conseil du trésor a établi que l'âge moyen de mise à jour des déclarations de services au 31 mars 2017 était de cinq ans et moins pour 75 % des organisations disposant d'une déclaration de services rendue publique.

1. Le nombre de répondants au questionnaire pour la collecte d'information nécessaire à la production de ce rapport est de 65, puisque l'Office québécois de la langue française et la Commission de toponymie du Québec ont répondu conjointement.

2. Un ministère ou organisme qui n'offre pas de services directs aux citoyens peut, sur une base volontaire, disposer d'une déclaration de services publique, connaître les attentes et la satisfaction de sa clientèle ainsi que mesurer la qualité de ses services.

## **Planification stratégique**

Chaque ministère et organisme doit établir un plan stratégique couvrant une période de plus d'une année (art. 8, LAP). Un plan stratégique doit comporter des indicateurs de performance pour mesurer l'atteinte des résultats (art. 9, par. 5, LAP).

Le Secrétariat du Conseil du trésor incite les organisations à recourir davantage, lorsque le contexte s'y prête et selon le type de mission, aux indicateurs d'extrants et d'effets-impacts dans leur plan stratégique. Ces indicateurs permettent d'apprécier notamment la capacité de livrer les biens et services qui ont fait l'objet d'un engagement et, ultimement, d'en apprécier les bénéfices pour la population et les entreprises ainsi que la société en général.

- Au 31 mars 2017, les ministères et organismes ont déclaré que 40 % des indicateurs recensés dans leurs plans stratégiques sont d'effets-impacts.

Le plan d'action organisationnel est un outil interne recommandé par le Secrétariat du Conseil du trésor pour déployer le plan stratégique. Il permet de planifier les différentes étapes et actions intermédiaires à entreprendre pour atteindre les résultats attendus au terme du plan stratégique.

L'adoption d'un plan d'action organisationnel pour veiller au déploiement du plan stratégique est une bonne pratique que l'on retrouve, en 2016-2017, davantage chez les organismes (77 %) que chez les ministères (47 %). En outre, 88 % des entités détenaient un outil de suivi des résultats découlant de la mise en œuvre de leur plan stratégique.

Le Secrétariat du Conseil du trésor s'est engagé, dans son plan stratégique 2016-2019, à améliorer les pratiques en matière de planification stratégique au sein des ministères et organismes par le renouvellement de 100 % des plans stratégiques arrivés à échéance des ministères et organismes ayant une obligation en cette matière ainsi que par l'adoption de nouvelles lignes directrices en matière de planification stratégique.

## **Reddition de comptes**

Chaque ministre est tenu de déposer à l'Assemblée nationale le rapport annuel de gestion de son ministère ainsi que celui des organismes et des unités administratives relevant de sa responsabilité (art. 26, LAP). Ce rapport présente notamment les résultats obtenus en lien avec la planification stratégique. La démonstration du lien entre l'utilisation des ressources et l'atteinte des résultats de l'organisation est une bonne pratique reconnue par le Secrétariat du Conseil du trésor. Cette information permet aux parlementaires d'apprécier l'efficacité d'une organisation dans la gestion de ses ressources en vue d'atteindre ses résultats.

- En 2016-2017, 52 % des organisations ont effectué, dans leur rapport annuel de gestion, une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées.
- La majorité des organisations mentionnent avoir indiqué en 2016-2017 les ressources affectées aux orientations de leur plan stratégique dans leur rapport annuel de gestion, soit 95 % pour les ressources humaines et 94 % pour les ressources financières.



Le Secrétariat du Conseil du trésor a entrepris, en 2016-2017, des travaux afin d'actualiser le processus de reddition de comptes. L'objectif de ces travaux consiste à donner suite aux recommandations du 32<sup>e</sup> rapport de la Commission de l'administration publique afin que la reddition de comptes réponde aux besoins des parlementaires.

## **Gestion des ressources humaines**

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre consiste à établir les besoins de l'organisation en ressources humaines afin de maintenir sa capacité à réaliser sa mission.

- Afin de s'assurer du maintien de leur capacité organisationnelle de s'acquitter de leur mission et de leurs engagements envers les citoyens, les organisations ont déclaré, en 2016-2017, disposer d'un portrait des emplois requis (68 %) ainsi que d'avoir mis en place une démarche structurée de gestion des savoirs (60 %), de gestion du développement de leur personnel (77 %) et de mobilisation du personnel (65 %).

La détermination d'attentes et l'évaluation de la performance des employés sont des éléments importants de la gestion axée sur les résultats. En effet, la formulation d'attentes signifiées permet de communiquer à chaque employé sa contribution attendue aux fins de l'atteinte des résultats de l'organisation, alors que l'évaluation de la performance permet d'apprécier le degré d'atteinte des attentes signifiées.

- En 2016-2017, 75 % des organisations ont déclaré communiquer des attentes à au moins la moitié du personnel d'encadrement. Cette proportion était de 66 % pour les attentes communiquées à au moins le quart du personnel régulier. Ces organisations ont évalué la performance d'au moins la moitié du personnel d'encadrement dans une proportion de 68 % en 2016-2017, alors que 71 % ont produit une telle évaluation pour au moins le quart du personnel régulier.

## **Gestion des ressources budgétaires**

L'information budgétaire est un outil de communication et de reddition de comptes auprès des parlementaires et de la population. Ainsi, la présentation du budget de dépenses se doit d'être transparente et alignée sur les finalités recherchées, de manière à procurer une vue d'ensemble complète des activités de chaque ministère et organisme.

- Le Secrétariat du Conseil du trésor a élaboré des lignes directrices en vue de regrouper les activités et les programmes d'aide financière visant les mêmes fins et de présenter distinctement les dépenses liées à l'administration générale d'une organisation.

Dans le contexte d'une gestion rigoureuse et prudente des dépenses publiques, le gouvernement fait preuve de vigilance pour que les subventions et les autres formes d'aides financières accordées répondent à des besoins prioritaires et qu'elles soient employées d'une manière efficace et efficiente.

- Le Secrétariat du Conseil du trésor s'est engagé, dans son plan stratégique 2016-2019, à renforcer l'encadrement de la promesse et de l'attribution des aides financières afin de permettre une amélioration de la qualité des normes soumises pour approbation par les ministères et organismes.

## Soutien à la gestion axée sur les résultats

Les fonctions en appui à la gestion axée sur les résultats fournissent des renseignements essentiels à la prise de décision tout au long du cycle de gestion sur la base de données probantes obtenues dans le cadre d'une démarche rigoureuse d'analyse.

Ces fonctions sont des moyens par lesquels les sous-ministres et les dirigeants d'organismes assument leur responsabilité en ce qui a trait à l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats et à l'utilisation optimale des ressources (article 2, LAP). L'audit interne, l'évaluation de programme, la gestion des risques, l'étalonnage et la connaissance du coût de revient constituent des mécanismes utiles à l'exercice de cette responsabilité.

- En matière d'**étalonnage**, 82 % des organisations ont déclaré se comparer à des organisations similaires en 2016-2017.
- Les organisations ont effectué des travaux pour connaître le **coût de leurs biens et services** dans une proportion de 68 % en 2016-2017.
- L'**audit interne sur vérification de l'optimisation des ressources et de la performance** a été effectué par 43 % des organisations en 2016-2017. Il s'avère que ces pratiques sont moins répandues parmi les organismes. En effet, 58 % des ministères ont déclaré réaliser ce type d'activité, comparativement à 30 % des organismes en 2016-2017.
- La **gestion des risques** est une activité présente au sein de 80 % des organisations répondantes au cours de 2016-2017.
- Les organisations ont déclaré, dans une proportion de 43 %, réaliser des activités **d'évaluation de programmes** en 2016-2017. Il s'avère que ces pratiques sont plus répandues dans les ministères, soit 85 %, comparativement à 24 % pour les organismes.

Le Secrétariat du Conseil du trésor s'est engagé, dans son plan stratégique 2016-2019, à assurer la coordination du processus de planification de l'évaluation de programme à l'échelle gouvernementale.

Le Secrétariat du Conseil du trésor s'est également engagé, dans son plan stratégique, à mettre en œuvre le mécanisme de révision permanente des programmes. La révision de programme a pour objectif de renforcer la viabilité et la qualité des interventions gouvernementales en fonction des besoins prioritaires et des ressources disponibles. Tout exercice de révision nécessite la réalisation d'un examen stratégique de programme (ESP). Il y a trois types d'ESP, soit la révision d'un modèle d'affaires ou d'une fonction, l'optimisation d'un bien ou d'un service public, ainsi que l'optimisation d'une dépense.

- Plusieurs projets de révision sont en cours et font l'objet d'un suivi par le gouvernement. En 2016-2017, six projets ont fait l'objet d'un examen stratégique de programme. En mars 2017, la Stratégie de gestion des dépenses 2017-2018 a rendu publics le processus de révision par le biais de l'ESP et de l'annonce des six nouveaux projets de révision découlant des six examens stratégiques réalisés en 2016-2017.

## **Indice d'application de la gestion axée sur les résultats**

L'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats (IAGAR) est une mesure annuelle globale d'étalonnage des pratiques de l'Administration gouvernementale en matière de gestion axée sur les résultats. Ainsi, l'indice permet d'apprécier l'évolution des pratiques des organisations et, le cas échéant, de relever les aspects qui devraient être améliorés. Il est composé de dix indicateurs regroupant les principales pratiques attendues de l'Administration gouvernementale. Ceux-ci sont construits à partir des résultats présentés dans ce rapport.

Le résultat global obtenu à l'IAGAR par les ministères et organismes assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique est de 72,3 % en 2016-2017.

Ainsi, 100 % des ministères et organismes ont mené des activités de mesure en lien avec la prestation de services, alors qu'environ 96 % ont mobilisé leur personnel à la dispensation de services de qualité et que 88 % disposaient d'un outil de suivi des résultats visés, notamment au plan stratégique. Enfin, la proportion de ministères et organismes ayant mené des activités d'audit interne sur l'optimisation des ressources et de la performance est de 42,9 % en 2016-2017.

Force est de constater que la LAP est pour l'essentiel appliquée et intégrée aux pratiques de gestion des ministères et des organismes de l'Administration gouvernementale. En effet, près des trois quarts des organisations répondent aux critères de l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats.

À titre de responsable de l'application de la LAP, le président du Conseil du trésor a mis de l'avant plusieurs initiatives afin de permettre au Secrétariat du Conseil du trésor d'accroître son soutien aux organisations dans le développement d'outil de gestion facilitant la gestion axée sur les résultats pour améliorer la qualité des pratiques en cette matière. À cet effet, un sous-secrétariat à la révision permanente des programmes et l'application de la Loi sur l'administration publique a été créé en novembre 2016.

Ces mesures de renforcement du rôle du Secrétariat du Conseil du trésor permettront à terme d'améliorer la performance des ministères et des organismes en matière de gestion axée sur les résultats. Il convient de rappeler que l'administration publique québécoise a près de deux siècles d'existence, alors que la Loi sur l'administration publique a été adoptée en 2000. À l'aune de cette échelle temporelle, passer d'une gestion des intrants à une gestion axée sur les résultats et la performance demeure une entreprise ambitieuse. Ceci implique un changement de paradigme de gestion qui nécessite un engagement et une mobilisation indéfectibles des parlementaires et de l'administration publique.



## Introduction

La Loi sur l'administration publique (LAP) instaure un cadre gouvernemental de gestion axée sur les résultats, tout en accordant la priorité à la qualité des services aux citoyens et en favorisant l'obligation, pour les ministères et organismes, de rendre compte de leur gestion administrative devant l'Assemblée nationale. Ainsi, la LAP reconnaît le principe de la transparence envers les parlementaires.

Le président du Conseil du trésor est tenu de déposer à l'Assemblée nationale un rapport concernant l'application de la Loi sur l'administration publique<sup>3</sup> (art. 28, LAP). Ce rapport est rendu public à la suite de son dépôt à l'Assemblée nationale. Son objectif est d'informer les parlementaires de l'application de la Loi sur l'administration publique et du cadre de gestion gouvernemental (art. 2, LAP) qui promeut la qualité des services aux citoyens, la gestion axée sur les résultats, la transparence et l'imputabilité. Il est examiné par la Commission de l'administration publique (CAP) dans le cadre d'une de ses responsabilités qui consiste à étudier le rapport annuel sur l'application de la Loi sur l'administration publique<sup>4</sup>.

Le rapport 2015-2017 est la 14<sup>e</sup> édition depuis l'adoption de la LAP en 2000. La publication de ce rapport couvre les exercices 2015-2016 et 2016-2017. Il s'agit du quatrième à présenter l'indice d'application de la gestion axée (IAGAR) sur les résultats depuis sa mise en œuvre en 2011-2012. L'IAGAR est une mesure annuelle globale d'étalonnage des pratiques de l'Administration gouvernementale en matière de gestion axée sur les résultats. L'indice permet aux organisations de se comparer et aux parlementaires de les questionner quant à la mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats.

Le rapport traite de la méthodologie d'enquête, des résultats des ministères et organismes assujettis au chapitre II de la LAP ainsi que des actions du Secrétariat du Conseil du trésor en lien avec la prestation de services, la planification stratégique, la reddition de comptes, la convention de performance, la gestion des ressources humaines et budgétaires ainsi que les fonctions et les bonnes pratiques en appui à la gestion axée sur les résultats. Enfin, les résultats relatifs à l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats des organisations de l'Administration gouvernementale assujetties au chapitre II de la LAP sont présentés.

3. Éditeur officiel du Québec, *Loi sur l'administration publique*, chapitre A-6.01, Québec, à jour au 1<sup>er</sup> septembre 2017.

4. Voir le site de l'Assemblée nationale à l'adresse <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cap-41-1/index.html>.



## Méthodologie

Les ministères et organismes assujettis au chapitre II de la LAP sont tenus de compléter un questionnaire en ligne visant à évaluer leur conformité aux exigences de la Loi et la mise en application des bonnes pratiques recommandées par le Secrétariat du Conseil du trésor. Les réponses, données sur une base déclaratoire, ont été approuvées par les hautes autorités des organisations, conformément au principe d'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes en regard de leur gestion administrative<sup>5</sup>.

Au 31 mars 2017, bien que 66 ministères et organismes étaient assujettis au chapitre II de la LAP, 65<sup>6</sup> questionnaires ont été complétés par ces organisations pour la production de ce rapport. Les renseignements fournis par les ministères et organismes couvrent deux exercices, soit les périodes du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2016 et du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017. Un premier questionnaire couvrant l'exercice 2015-2016 a été administré au cours du printemps 2017. Le second questionnaire couvrant l'exercice 2016-2017 a été administré au cours des mois de décembre 2017 et janvier 2018. Les questionnaires sont identiques.

Les graphiques et les tableaux du rapport présentent l'évolution des résultats de 2015-2016 à 2016-2017 lorsque ceux-ci sont disponibles. Les distinctions entre les types d'organisation sont exposées dans le texte et dans les graphiques ou les tableaux lorsque cela peut s'avérer utile à des fins de comparaison.

Le nombre de répondants peut varier selon la nature des questions, ces dernières ne s'appliquant pas nécessairement à tous les répondants. Il convient également de souligner que le nombre d'organisations peut varier dans le temps en raison d'activités de restructuration. Afin de tenir compte de ces deux cas de figure, le nombre d'organisations répondantes est indiqué alors que les résultats sont exprimés en pourcentage. Le lecteur peut ainsi constater la proportion des répondants qui se conforment aux exigences de la Loi ou qui adoptent les bonnes pratiques recommandées par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Enfin, les pourcentages ont été arrondis au nombre entier afin d'alléger le texte pour les tableaux et les graphiques, à l'exception du tableau 3 qui présente les résultats de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats (IAGAR) qui sont arrondis à une décimale. Aucune pondération du pointage n'a été réalisée en fonction de la taille relative des organisations.

5. Le 4<sup>e</sup> alinéa de l'article 2 de la Loi sur l'administration publique reconnaît le rôle des sous-ministres et des dirigeants d'organisme dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats.

6. Le nombre de répondants au questionnaire pour la collecte d'information nécessaire à la production de ce rapport est de 65, puisque l'Office québécois de la langue française et la Commission de toponymie du Québec ont répondu conjointement.

Tableau 1  
Évolution du nombre d'organisations assujetties à la Loi sur l'administration publique

Nombre	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Ministères	21	20	20
Organismes de 50 ETC <sup>7</sup> et plus	25	23	23
Organismes de moins de 50 ETC	20	23	23
Total	66	66	66

---

7. ETC signifie « équivalent à temps complet ».



# L'application de la Loi sur l'administration publique

La Loi sur l'administration publique (LAP) affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens. Elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant l'imputabilité et la transparence de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale<sup>8</sup>. À cette fin, un cadre de gestion axée sur les résultats a été instauré. Le Secrétariat du Conseil du trésor a pour mandat d'appuyer le président du Conseil du trésor dans l'application des obligations et des bonnes pratiques relatives à la Loi sur l'administration publique en lien avec le cadre de gestion axée sur les résultats.

## Le cadre de gestion axée sur les résultats

Le cadre de gestion axée sur les résultats prend en compte les attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles. L'atteinte de résultats se fait en fonction d'objectifs préalablement établis et dans la perspective d'une utilisation optimale des ressources qui y sont consacrées. Cette approche est fondée sur les principes de transparence et d'imputabilité des organisations publiques.

La transparence est le fait pour une organisation de rendre publiques, de manière fidèle et précise, les informations concernant son fonctionnement, ses pratiques, ses intentions, ses objectifs et ses résultats<sup>9</sup> afin de permettre aux parlementaires et aux citoyens de comprendre ses actions.

L'imputabilité est le principe qui reconnaît le rôle des sous-ministres et des dirigeants d'organismes dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats ainsi que leur responsabilité en regard de leur gestion administrative devant l'Assemblée nationale<sup>10</sup> et les citoyens. Ainsi, les hauts dirigeants doivent rendre des comptes quant à l'utilisation des ressources publiques, au respect des lois et des valeurs de la fonction publique dans une perspective de saine gestion et d'amélioration de la gouvernance<sup>11</sup> de l'Administration gouvernementale.

La gestion axée sur les résultats regroupe un ensemble de pratiques déployées au sein des organisations suivant un cycle de gestion en quatre phases<sup>12</sup>.

1. Apprendre et s'adapter en utilisant l'information pour soutenir la prise de décision, notamment par la connaissance des attentes des citoyens.
2. S'engager en déterminant les priorités et les résultats visés, notamment à partir de la déclaration de services aux citoyens et du plan stratégique.
3. Réaliser la mise en œuvre des engagements et le suivi des résultats dans le cadre notamment du plan annuel de gestion des dépenses.
4. Rendre des comptes sur la base d'une évaluation et d'une interprétation des résultats obtenus présentés dans le rapport annuel de gestion.

---

8. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, chapitre 1, article 1.

9. Secrétariat du Conseil du trésor, *Glossaire des termes usuels en mesure de la performance et en évaluation*, Gouvernement du Québec, 2013, p. 20.

10. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, chapitre 1, article 2.

11. Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Gouvernement du Québec, 2014, p. 7.

12. Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Gouvernement du Québec, 2014, p.p 11 à 33.

## Le rôle du Secrétariat du Conseil du trésor

La responsabilité d'appliquer la LAP incombe au président du Conseil du trésor (art. 252). Il exerce également comme fonction d'assister les ministères et les organismes dans le développement d'indicateurs ou autres outils de gestion facilitant la gestion axée sur les résultats (art. 77, par. 4).

Le Secrétariat du Conseil du trésor appuie le président dans l'exercice de sa responsabilité d'assurer l'application de la Loi sur l'administration publique (LAP) à partir des trois fonctions suivantes :

- le rôle-conseil auprès du Conseil du trésor et de son président ainsi que des ministères et organismes;
- l'encadrement de l'administration publique dans la gestion des ressources de l'État;
- le développement de la capacité des organisations et le perfectionnement des personnes.

Depuis novembre 2016, le Secrétariat du Conseil du trésor agit à titre de répondant gouvernemental de la gestion axée sur les résultats. À ce titre, il s'assure auprès de l'Administration gouvernementale de l'application des obligations et des bonnes pratiques en ce qui a trait à la déclaration de services aux citoyens, la planification stratégique, la reddition de comptes, l'évaluation de programmes, la gestion des risques et l'audit interne ainsi que la révision des programmes.

## Déclaration de services aux citoyens

Le Secrétariat du Conseil du trésor a publié un guide sur la déclaration de services aux citoyens<sup>13</sup>. Ce guide est destiné aux ministères et organismes du gouvernement du Québec pour les aider à se conformer aux obligations liées à la déclaration de services aux citoyens. Plus précisément, le guide vise à appuyer les responsables de la démarche de préparation, de mise en application et de mise à jour de la déclaration de services en lien avec leur amélioration.

La connaissance des attentes des citoyens est au cœur de la démarche centrée sur l'amélioration de la prestation de services. À cette fin, le Secrétariat du Conseil du trésor a développé l'Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle pour évaluer, à partir d'un outil standardisé, la satisfaction des usagers et la qualité perçue de ces services. L'instrument de mesure est mis à la disposition de tous les ministères et organismes qui souhaitent évaluer, de façon exhaustive, les services qu'ils offrent, en se basant sur une expérience précise de prestation de services, vécue récemment par des clientèles<sup>14</sup>.

## Planification stratégique

Le Secrétariat du Conseil du trésor examine chaque projet de plan stratégique transmis au gouvernement et produit des avis soumis au Conseil du trésor. Chacun de ces avis permet au Conseil du trésor de prendre la décision de recommander au Conseil des ministres d'autoriser le ministre responsable à déposer à l'Assemblée nationale le plan stratégique de son ministère et de tout organisme relevant de sa responsabilité.

---

13. Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide sur la déclaration de services aux citoyens*, Gouvernement du Québec, Juin 2005 p. 5.

14. Secrétariat du Conseil du trésor, *Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle*, 2<sup>e</sup> édition, Gouvernement du Québec, 2008, p.1

Afin de développer les capacités des organisations, le Secrétariat du Conseil du trésor a produit différents guides pour appuyer les organisations dans leur processus de planification stratégique. Ces guides traitent notamment de la gestion axée sur les résultats et des indicateurs<sup>15</sup>.

Outre, la publication de ces guides, le Secrétariat du Conseil du trésor offre un service d'accompagnement aux ministères et organismes. Ceux-ci peuvent, sur une base volontaire, se prévaloir de ce service adapté à leur contexte organisationnel afin de les soutenir dans leur démarche de planification stratégique.

Enfin, le Secrétariat du Conseil du trésor peut commenter, sur demande, les projets de plan stratégique des organisations. Ceci permet aux organisations de vérifier tout au long de leur démarche la conformité et la cohérence de leur projet en regard des critères d'analyses du Secrétariat du Conseil du trésor. Cette validation facilite le cheminement du document pour son approbation gouvernementale.

## Reddition de comptes

Le Secrétariat du Conseil du trésor publie le *Guide sur le rapport annuel de gestion*<sup>16</sup>. Ce guide est destiné aux ministères et organismes du gouvernement du Québec pour les aider à se conformer aux obligations et aux bonnes pratiques liées à la préparation du rapport annuel de gestion. Plus précisément, le guide situe le rapport annuel de gestion dans le processus de reddition de comptes. Il expose l'application de la LAP ainsi que les pratiques recommandées pour faciliter la préparation du rapport annuel de gestion. Le guide rappelle aux organisations que le rapport annuel de gestion est le document auquel se réfèrent les parlementaires lorsque la Commission de l'administration publique entendra le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme sur sa gestion administrative<sup>17</sup>.

Le document *Tableaux et renseignements pour la production du rapport annuel de gestion*<sup>18</sup> est un document mis à jour annuellement qui complète le *Guide sur le rapport annuel de gestion* produit par le Secrétariat du Conseil du trésor. Ce document établit les obligations de reddition de comptes des ministères et organismes en lien avec les obligations de la Loi sur l'administration publique et les autres exigences gouvernementales avec un souci de standardisation pour faciliter le travail des parlementaires.

## Fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats

Le Secrétariat du Conseil du trésor a le mandat d'appliquer les orientations gouvernementales, notamment en matière d'audit interne, d'évaluation et de révision de programme.

### Audit interne

Afin d'assurer la mise en application des orientations adoptées en 2006 par le Conseil du trésor<sup>19</sup> en matière d'audit interne, le Secrétariat du Conseil du trésor a publié en 2009 un guide sur la mise en place et la consolidation de la fonction de vérification interne dans les ministères et organismes. Le Secrétariat du Conseil du trésor agit également comme accompagnateur auprès des ministères et organismes en cette matière en mettant à leur disposition des outils et l'accompagnement nécessaires

15. Les guides sont disponibles sur le site Web du Secrétariat à l'adresse <https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredeggestion/centre-de-documentation/publications-du-sct/index.html>.

16. Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide sur le rapport annuel de gestion*, Gouvernement du Québec, 32 pages

17. Idem, p.4.

18. Secrétariat du Conseil du trésor, *Tableaux et renseignements pour la production du rapport annuel de gestion*, Gouvernement du Québec, Mars 2017, 45 p.

19. Conseil du trésor, *Orientations concernant la vérification interne*, Recueil des politiques de gestion, Gouvernement du Québec, Vol. 9, Ch. 1, Suj. 2, Pce 4, Émise le 17 novembre 2006.

dans la perspective d'une amélioration continue de la fonction d'audit interne par de meilleures pratiques.

## Évaluation de programme

Le Secrétariat du Conseil du trésor est responsable de la mise en application de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes<sup>20</sup>. À ce titre, il assume un rôle d'encadrement de la fonction d'évaluation auprès de l'Administration gouvernementale. Cette directive, qui a été prise par le gouvernement en 2014, comporte deux objectifs, soit :

- développer et consolider une culture d'évaluation de programme dans les ministères et les organismes;
- utiliser l'information générée par l'évaluation de programme pour soutenir le processus de prise de décision du Conseil du trésor et de son président.

En matière d'évaluation de programme, le Secrétariat du Conseil du trésor a les responsabilités suivantes : communiquer aux ministères et organismes les besoins d'information du Conseil du trésor et de son président, assister les ministères et organismes dans l'élaboration des livrables prévus à la directive et élaborer des outils de soutien à leur intention.

## Révision des programmes

La révision de programme est une approche retenue par le gouvernement du Québec pour assurer une allocation optimale des ressources. Ainsi, la révision de programme vise à poser un jugement sur les déficits de rendement d'un programme ou d'une organisation et a pour objectif de renforcer la viabilité et la qualité des interventions gouvernementales en fonction des besoins prioritaires et des ressources disponibles. La révision des programmes vise également à apprécier la performance des interventions de l'État. À ce titre, l'évaluation de programme, l'audit interne, la gestion des risques, l'étalonnage, la détermination du coût de revient constituent des intrants importants pour la réalisation de cet exercice.

Le Secrétariat du Conseil du trésor est responsable, en collaboration avec les ministères et organismes, de la mise en œuvre du mécanisme de révision et de l'implantation d'une culture de révision continue des programmes au sein de l'appareil gouvernemental.

Plus précisément, le Secrétariat du Conseil du trésor a pour mandat de :

- conseiller et d'appuyer les ministères et organismes dans la réalisation de projets de révision;
- agir comme coordonnateur de projets de révision majeurs de nature interministérielle lorsque requis;
- effectuer un suivi auprès des autorités sur l'avancement des projets de révision mis en œuvre dans le cadre du mécanisme.

En fonction des lacunes décelées et des objectifs poursuivis, l'examen stratégique peut prendre plusieurs formes. Les trois types d'examen stratégique concernent la révision d'un modèle d'affaires ou d'une fonction, l'optimisation d'un bien ou d'un service public ainsi que l'optimisation d'une dépense.

---

20. Éditeur officiel du Québec, Décret 125-2014, 19 février 2014, *Gazette officielle du Québec*, 12 mars 2014, 146<sup>e</sup> année, n° 11.

## La prestation de services

Un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens doit rendre publique une déclaration contenant ses objectifs quant au niveau et à la qualité de ses services (art. 6, LAP). La déclaration porte notamment sur la diligence avec laquelle les services devraient être fournis. Elle présente une information claire sur leur nature et leur accessibilité. Les services aux citoyens comprennent, pour l'application de la présente loi, les services offerts à la population et aux entreprises. Toutefois, un ministère ou organisme qui n'offre pas de services directs aux citoyens peut, sur une base volontaire, disposer d'une déclaration de services publique.

Un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens doit (art. 7, LAP) :

1. s'assurer de connaître les attentes des citoyens;
2. simplifier le plus possible les règles et les procédures qui régissent la prestation de services;
3. développer chez les employés le souci de dispenser des services de qualité et les associer à l'atteinte des résultats fixés par le ministère ou l'organisme.

Enfin, la LAP (art. 29) habilite la commission parlementaire compétente, notamment la Commission de l'administration publique, à discuter avec le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme de la déclaration de services aux citoyens et de la prestation de services de son organisation.

## Présentation des résultats

### Organisations offrant des services directs

Un service direct se définit comme un service offert à la population ou aux entreprises, sans intermédiaire, par le personnel d'un ministère ou d'un organisme ou d'un de ses mandataires. À titre d'exemple, les services de renseignements sont des services directs, tandis que le développement de programmes, la recherche et les services administratifs sont des services indirects<sup>21</sup>. Le mode de prestation peut varier selon le type de service, le type de clientèle et les technologies de l'information disponibles.

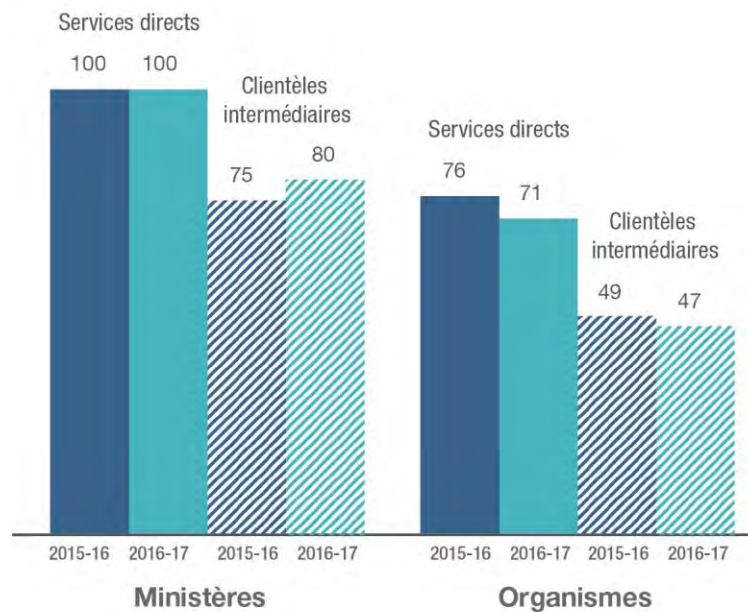
---

21. Office québécois de la langue française, *Vocabulaire de la prestation de services*, Québec, 2004, p. 88.

En 2016-2017, 80 % (52) des 65 organisations ayant participé à la collecte d'information pour la préparation de ce rapport ont déclaré offrir des services directs aux citoyens et aux entreprises, alors que 37 (57 %) organisations fournissaient des services à des clientèles intermédiaires<sup>22</sup>.

Graphique 1

Organisations offrant des services selon le type de clientèle (en pourcentage)



Parmi les répondants, 45 % (29) ont mandaté en 2016-2017 des partenaires pour offrir des services directs aux citoyens en leur nom (graphique 2).

22. Certains ministères et organismes offrent des services à des clientèles autres que la population ou les entreprises. Il s'agit notamment de ministères ou d'organismes définis comme des clientèles *intermédiaires*. Ces ministères et organismes n'ont pas l'obligation de produire de déclaration de services aux citoyens. Toutefois, le fait de prendre des engagements de qualité de services auprès de ces clientèles constitue une bonne pratique. La liste des ministères et organismes assujettis au chapitre II de la LAP n'offrant pas de services directs aux citoyens est présentée à l'annexe 2 du rapport.



Graphique 2

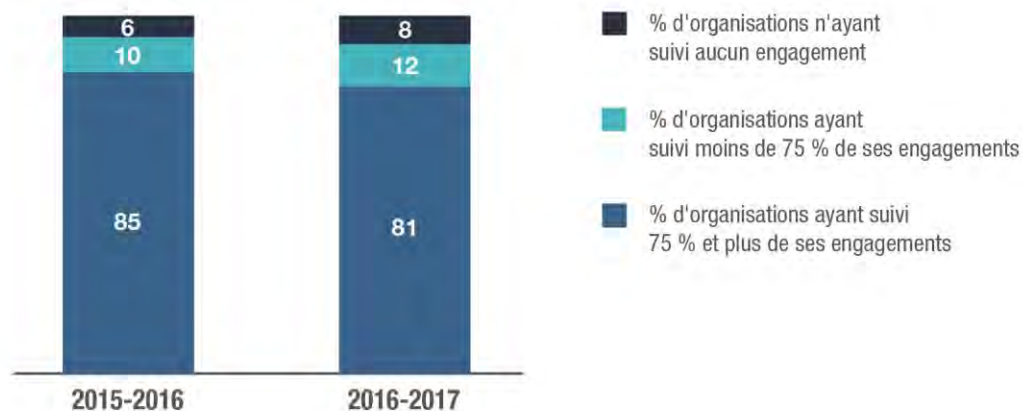
Organisations ayant recours à des partenaires pour offrir des services directs (en pourcentage)



## Engagements pris dans les déclarations de services aux citoyens

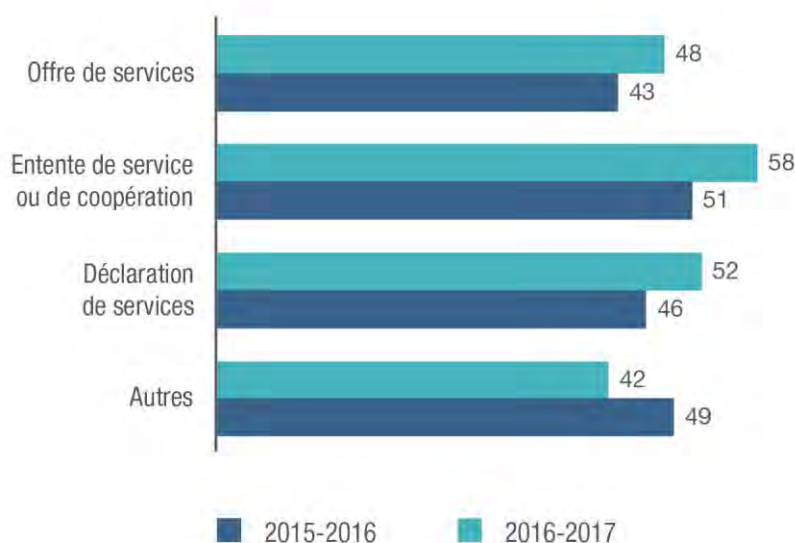
La totalité des 52 organisations offrant des services directs a déclaré disposer d'une déclaration de services aux citoyens (DSC) publique en 2016-2017. Parmi celles-ci, 81 % (42) ont suivi 75 % et plus de leurs engagements contenus dans leur DSC, 12 % (6) ont suivi moins de 75 % de leurs engagements, alors que 8 % (4) n'ont suivi aucun engagement. Les résultats se comparent à 2015-2016. Le graphique 3 illustre ce constat.

Graphique 3  
Organisations ayant suivi des engagements énoncés dans leur déclaration de services aux citoyens (en pourcentage)<sup>23</sup>



En 2016-2017, parmi les 37 organisations ayant offert des services à des clientèles intermédiaires, 92 % (34) ont pris des moyens en vue de répondre aux attentes et de s'assurer de la satisfaction de leurs clientèles. Les moyens employés n'ont pas connu de variation significative au cours des deux exercices, comme en fait état le graphique 4.

Graphique 4  
Moyens pour répondre aux attentes et s'assurer de la satisfaction des clientèles intermédiaires (en pourcentage)



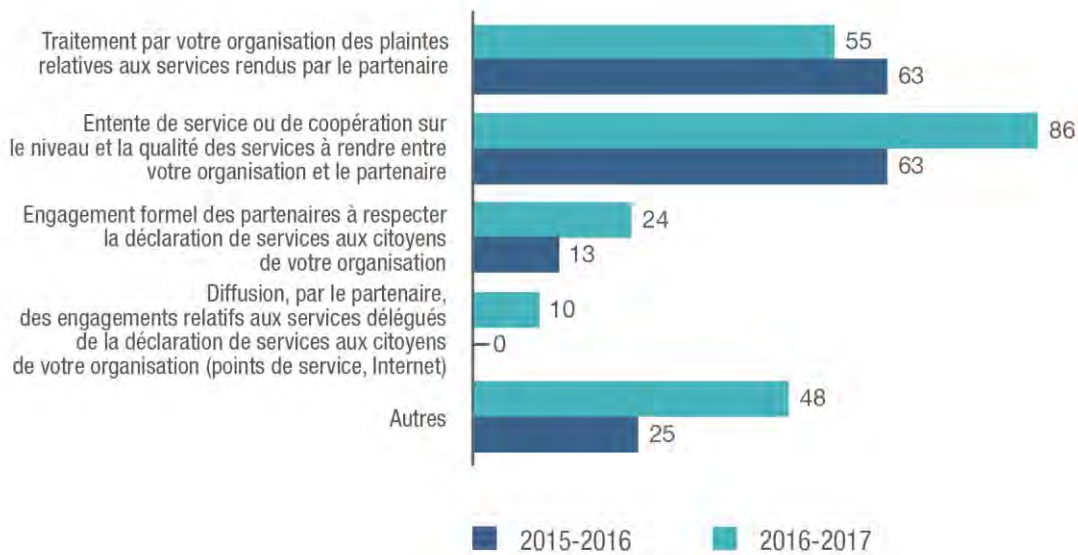
23. La sommation ne donne pas 100 % étant donné les arrondis.



Le graphique 5 révèle que les organisations ont favorisé deux mécanismes en particulier pour s'assurer de la qualité des services offerts par leurs partenaires, soit le traitement des plaintes relatives aux services fournis par le partenaire ainsi qu'une entente de service ou de coopération avec le partenaire portant sur le niveau et qualité des services à fournir.

#### Graphique 5

Mécanismes pour s'assurer de la qualité des services fournis par des partenaires  
(en pourcentage)



La totalité des 29 organisations ayant recours à des partenaires s'est dotée de divers mécanismes pour s'assurer de la qualité des services fournis par ces derniers, comme en témoigne le graphique 5. Il convient de préciser qu'un ministère ou un organisme demeure imputable des services directs dont il confie la prestation à un tiers.

### Mesure des attentes, de la satisfaction et de la qualité des services

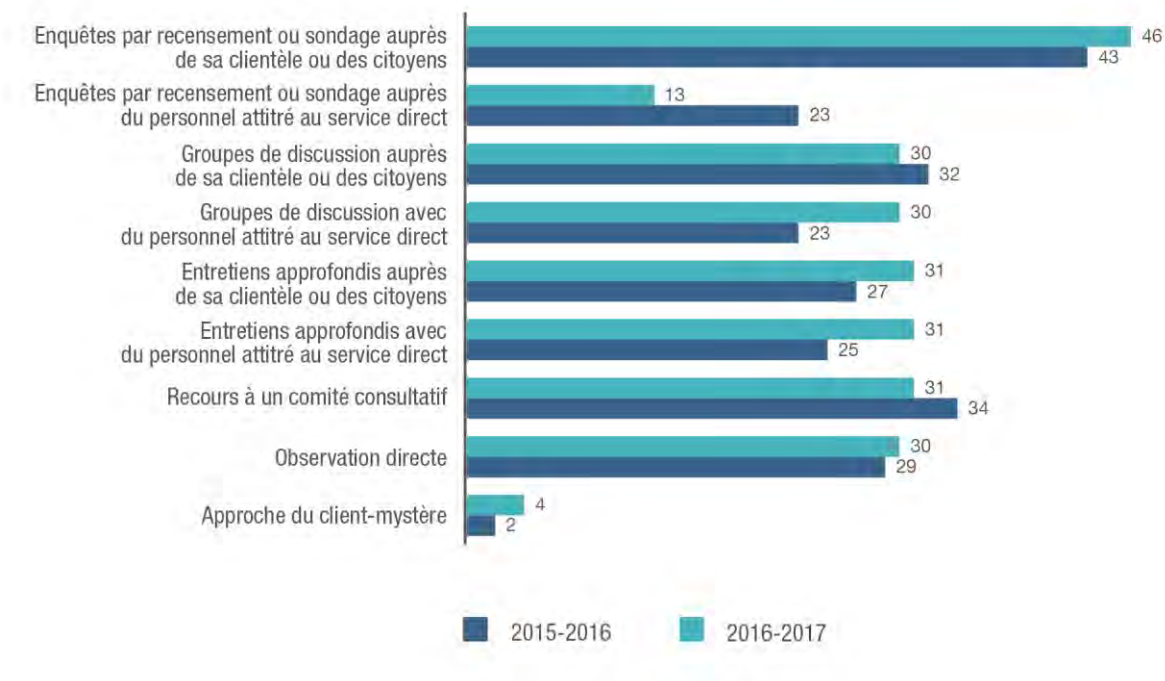
La Loi sur l'administration publique prévoit qu'un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens doit s'assurer de connaître les attentes des citoyens et des entreprises (art. 7, LAP). Les organisations (91 %) ont déclaré avoir réalisé des activités afin de connaître au moins un des aspects suivants, soit : les attentes des citoyens, la satisfaction des usagers, la qualité des services fournis et le respect des engagements pris dans la déclaration de services aux citoyens.

*Le 1<sup>er</sup> indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes ayant mené des activités de mesure pour connaître au moins une des dimensions suivantes : les attentes des citoyens, la satisfaction des usagers, la qualité des services dispensés et le respect des engagements inscrits à la déclaration de services aux citoyens.*

Parmi les organisations offrant des services directs ou à des clientèles intermédiaires, 81 % (44) ont mené des activités visant à connaître les **attentes** en 2016-2017, comparativement à 96 % (45) en 2015-2016.

Graphique 6

Activités réalisées pour connaître les attentes des citoyens ou des clientèles intermédiaires (en pourcentage)



En 2016-2017, 89 % (48) des entités ont mené en 2016-2017 des actions visant à mesurer la satisfaction des citoyens ou de la clientèle, comparativement à 88 % (49) en 2015-2016 (graphique 7). Près des deux tiers (63 %) des organisations ont eu recours à des enquêtes auprès de la clientèle pour s'assurer de la satisfaction vis-à-vis ses services au cours des deux exercices.

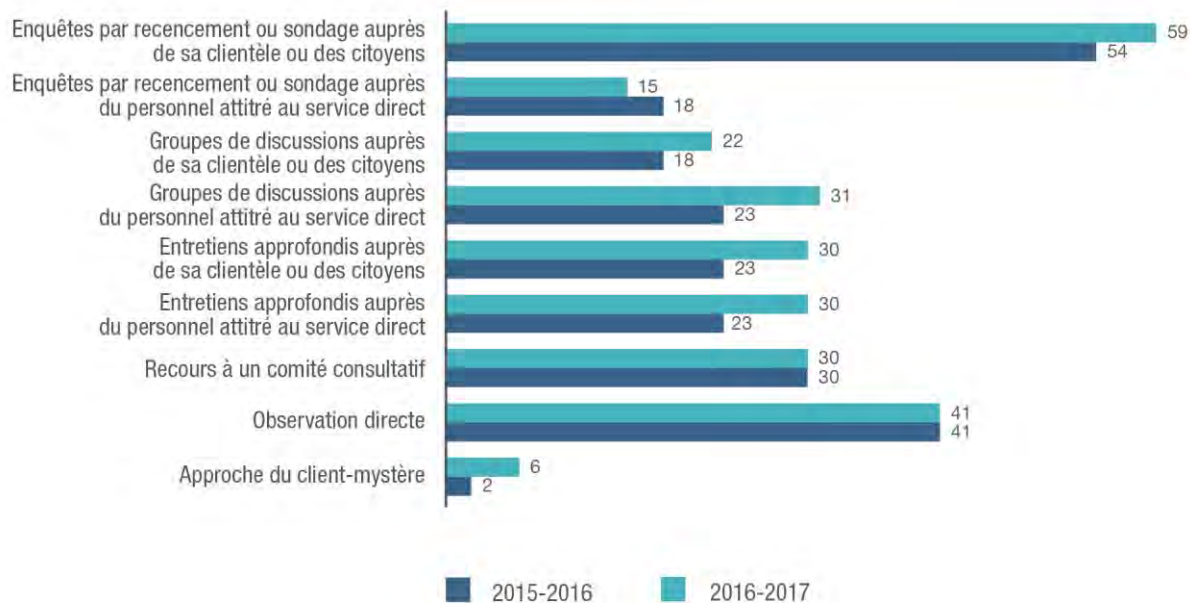
Graphique 7  
Activités réalisées pour mesurer la satisfaction des citoyens ou des clientèles intermédiaires  
(en pourcentage)



D'autre part, 89 % (48) des organisations ont entrepris en 2016-2017 de mesurer la qualité de leurs services offerts directement aux citoyens ou à des clientèles intermédiaires, soit le même résultat qu'en 2015-2016.

### Graphique 8

Activités réalisées pour mesurer l'appréciation de la qualité des services auprès des citoyens ou des clientèles intermédiaires (en pourcentage)

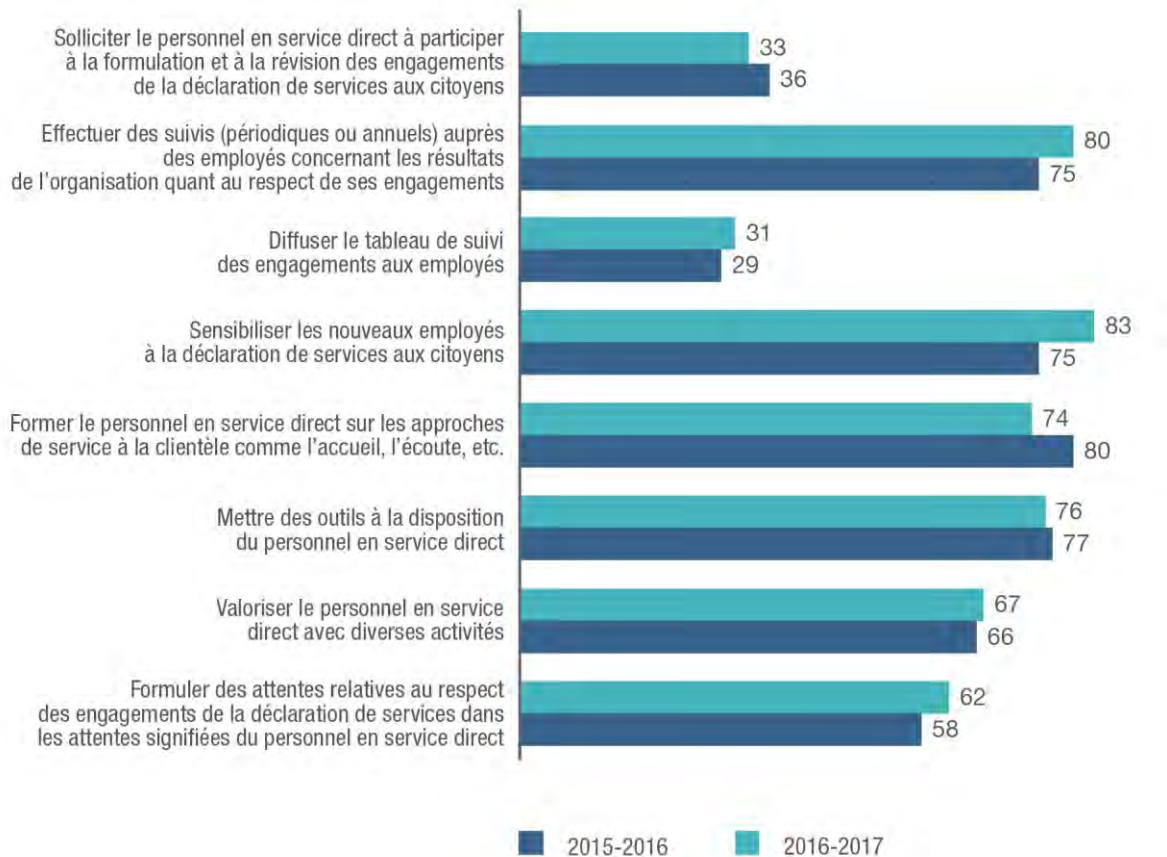


La Loi sur l'administration publique précise qu'un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens doit développer chez ses employés le souci de dispenser des services de qualité et les associer à l'atteinte des résultats fixés par le ministère ou l'organisme (art. 7, par. 3).

*Le 2<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes ayant mobilisé leur personnel à l'égard de la dispensation de services de qualité en intégrant au moins la sensibilisation dans leurs actions.*

Ainsi, la totalité des organisations (54) qui ont délivré des services directs aux citoyens ou à des clientèles intermédiaires en 2016-2017 ont pris des mesures visant à mobiliser leurs employés autour de la livraison de services de qualité. Il s'agit d'une situation comparable à 2015-2016. Le graphique 9 illustre l'évolution des mesures prises par les ministères et organismes pour susciter la mobilisation de leurs employés à cet égard.

Graphique 9  
Moyens pour mobiliser du personnel à l'égard de la qualité des services (en pourcentage)



## Dispositions pour améliorer les services

La mesure des attentes et de la satisfaction de la clientèle permet de déterminer les aspects de la prestation de services à améliorer. Une bonne pratique consiste à élaborer un plan d'amélioration des services qui prend en compte les résultats de cette mesure dans le contexte des ressources mises à la disposition de l'organisation.

En 2016-2017, 44 % (24) des organisations offrant des services directs aux citoyens ou à des clientèles intermédiaires détenaient un plan d'amélioration de leurs services en vigueur, comparativement à 30 % (16) en 2015-2016.

Graphique 10  
Organisations ayant mené des projets d'amélioration de leurs services (en pourcentage)



#### Sommaire des bonnes pratiques en matière de prestation de services

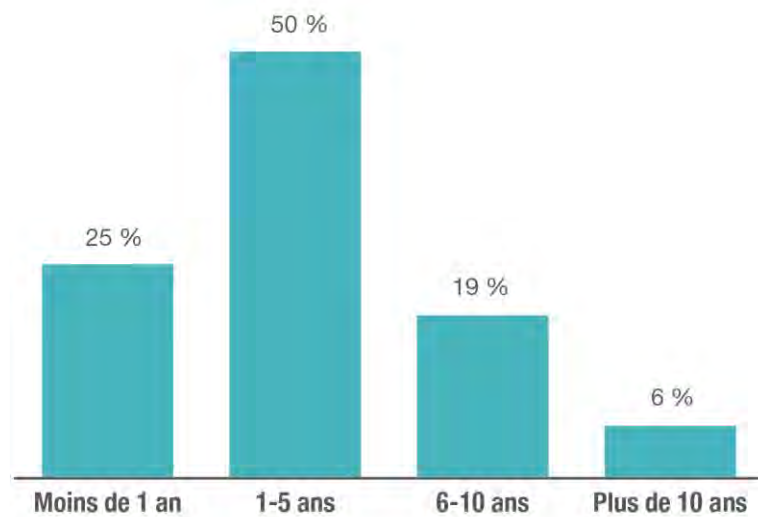
- Veiller au respect des engagements de la déclaration de services aux citoyens.
- S'engager à répondre aux attentes de sa clientèle d'intermédiaires et s'assurer de sa satisfaction.
- S'assurer de la qualité des services fournis par ses partenaires.
- Mener des activités pour mesurer la satisfaction de sa clientèle ainsi que la qualité des services fournis.
- Élaborer et mettre en œuvre un plan d'amélioration des services.
- Mener des projets d'amélioration des services.

## État de situation de l'âge des déclarations de services au 31 mars 2017

Cette section dresse un état de situation de l'âge des déclarations de services aux citoyens<sup>24</sup> (DSC) au 31 mars 2017. Ainsi, les 52 organisations offrant des services directs devaient rendre publique leur déclaration de services en vertu de l'article 6 de la LAP. Le graphique 11 présente la répartition des DSC par tranche d'âge<sup>25</sup>. Ainsi, 75 % (39) des organisations assujetties avaient une DSC dont l'âge de mise à jour était de cinq ans et moins.

Graphique 11

Répartition des déclarations de services par tranche d'âge au 31 mars 2017 (en pourcentage)



24. L'âge d'une déclaration de services aux citoyens est déterminé par la date de sa dernière mise à jour confirmée par l'organisation qui offre des services directs aux citoyens et qui est donc assujettie à l'article 6 de la LAP.

25. La liste des ministères et organismes avec l'âge respectif de leur DSC est présentée à l'annexe 2 du rapport.





## La planification stratégique

Le plan stratégique est un instrument de gouvernance qui a pour objectifs :

- de prendre des engagements auprès de la population en ce qui concerne la valeur publique projetée de leur mission, de leurs activités et de leur performance escomptée;
- de suivre l'évolution de leurs résultats par rapport à leurs engagements et d'orienter leur gestion en conséquence;
- d'établir une base sur laquelle une reddition de comptes publique pourra être effectuée auprès des parlementaires et des citoyens.

Chaque ministère et organisme doit établir un plan stratégique couvrant une période de plus d'une année (art. 8, LAP). Un plan stratégique doit comporter, en vertu de l'article 9<sup>26</sup> :

1. une description de la mission du ministère ou de l'organisme;
2. le contexte dans lequel évolue le ministère ou l'organisme et les principaux enjeux auxquels il fait face;
3. les orientations stratégiques, les objectifs et les axes d'intervention retenus;
4. les résultats visés au terme de la période couverte par le plan;
5. les indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats;
6. tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor.

En outre, le Conseil du trésor peut déterminer les renseignements que le plan doit comprendre, la période couverte par le plan, sa forme et la périodicité des révisions dont il doit faire l'objet.

Chaque ministre transmet au gouvernement le projet de plan stratégique de son ministère et celui de tout organisme relevant de sa responsabilité au moins 60 jours avant la date (art. 10, LAP)<sup>27</sup> où il entend en faire le dépôt à l'Assemblée nationale (art. 11, LAP).

En vertu de l'article 71, le Conseil du trésor agit comme conseiller du gouvernement en matière d'utilisation des ressources. Il donne au gouvernement des avis quant aux impacts, sur l'allocation et la gestion des ressources, des plans stratégiques des ministères et des organismes. Ces avis sont produits lorsque le ministre transmet, en vertu de l'article 10, le projet de plan stratégique de son ministère et celui de tout organisme relevant de sa responsabilité. C'est notamment sur la base des avis du Conseil du trésor que le Conseil des ministres autorise les ministres à déposer à l'Assemblée nationale le plan stratégique de leur ministère et celui de tout organisme relevant de leur responsabilité.

26. Le contenu du plan stratégique des organismes de l'ordre administratif institués pour exercer des fonctions juridictionnelles doit présenter leurs objectifs de gestion pour assurer l'accessibilité à leurs services, la qualité et la célérité de leur processus décisionnel. Le Conseil du trésor ne peut déterminer tout autre élément de contenu, ni les renseignements que le plan doit comprendre, la période couverte par le plan, sa forme et la périodicité des révisions dont il doit faire l'objet (art. 5, 3<sup>e</sup> alinéa, LAP).

27. Les organismes dont les membres sont nommés par l'Assemblée nationale et les organismes de l'ordre administratif institués pour exercer des fonctions juridictionnelles déposent directement leur plan stratégique à l'Assemblée nationale sans l'avoir préalablement transmis au gouvernement.

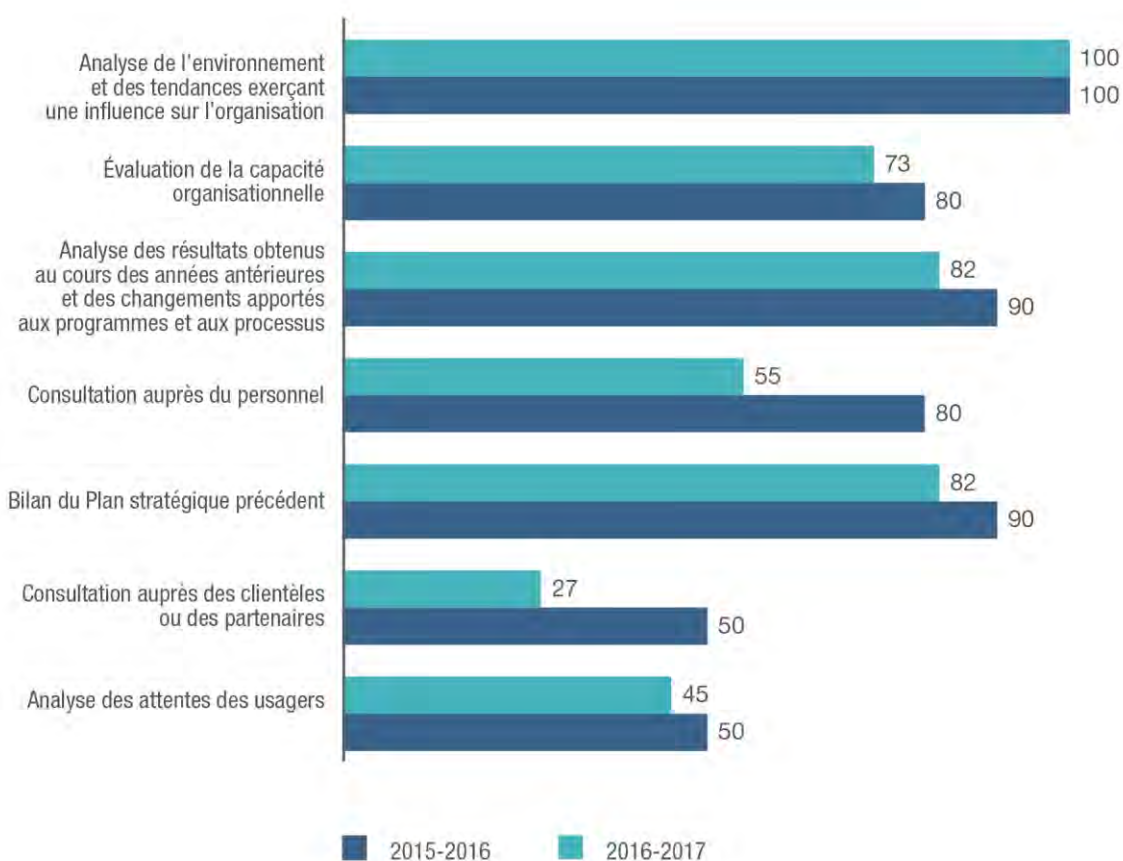
## Présentation des résultats

### Démarche d'élaboration d'un plan stratégique

L'élaboration d'un plan stratégique comporte plusieurs étapes essentielles à la rigueur de la démarche. Le graphique 12 montre que la consultation auprès du personnel ainsi qu'auprès des usagers ou des partenaires sont des étapes de la démarche de consultation qui ont connu une baisse significative entre 2015-2016 (80 %) et 2016-2017 (55 %).

Graphique 12

Organisations ayant intégré certaines étapes de la démarche d'élaboration de leur planification stratégique (en pourcentage)



Un plan stratégique doit comporter des indicateurs de performance pour mesurer l'atteinte des résultats (art. 9, par. 5, LAP). Selon la définition reconnue par le Secrétariat du Conseil du trésor, un indicateur se définit comme une mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe<sup>28</sup>.

- **Un indicateur d'intrant** est une mesure des ressources utilisées pour réaliser les activités ainsi que les biens et services d'une organisation gouvernementale. Les intrants peuvent correspondre aux ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles nécessaires à la réalisation de la mission de l'organisation<sup>29</sup>.
- **Un indicateur d'activité** est une mesure quantitative ou qualitative permettant de porter un jugement sur l'état d'avancement des travaux et sur les étapes à franchir. Ce type d'indicateur peut correspondre notamment à un calendrier de réalisation<sup>30</sup>.
- **Un indicateur d'extrant** est une mesure des biens ou des services résultant d'un processus de production. Ce type d'indicateur peut correspondre aux biens ou aux services que les organisations gouvernementales offrent à la population ou aux entreprises<sup>31</sup>.
- **Un indicateur d'effet-impact** mesure les conséquences des actions des organisations gouvernementales. Ce type d'indicateur peut correspondre à l'influence des interventions de l'État, selon le cas, sur l'économie, l'environnement, la société. En matière d'appréciation de la satisfaction par rapport à un bien ou un service gouvernemental, l'indicateur d'effet-impact mesure la qualité perçue par la personne physique ou morale qui a reçu le service<sup>32</sup>.

Le Secrétariat du Conseil du trésor incite les organisations à recourir davantage, lorsque le contexte s'y prête et selon le type de mission, aux indicateurs d'extrants et d'effets-impacts dans leur plan stratégique. Ces indicateurs permettent d'apprécier notamment la capacité de livrer les biens et services qui ont fait l'objet d'un engagement et, ultimement, d'en apprécier les bénéfices pour la population et les entreprises ainsi que la société en général, tel que recommandé par la Commission de l'administration publique (CAP). En outre, la CAP recommande que les indicateurs devraient permettre de suivre, lorsque pertinent, l'évolution d'une cible à long terme déclinée en cibles intermédiaires.

Le graphique 13 permet de constater une augmentation importante du recours à des indicateurs d'effets et une diminution tout aussi significative des indicateurs d'activité entre 2015-2016 et 2016-2017.

28. Secrétariat du Conseil du trésor, *Glossaire des indicateurs*, Gouvernement du Québec, 2009, p. 14.

29. Idem, p. 18.

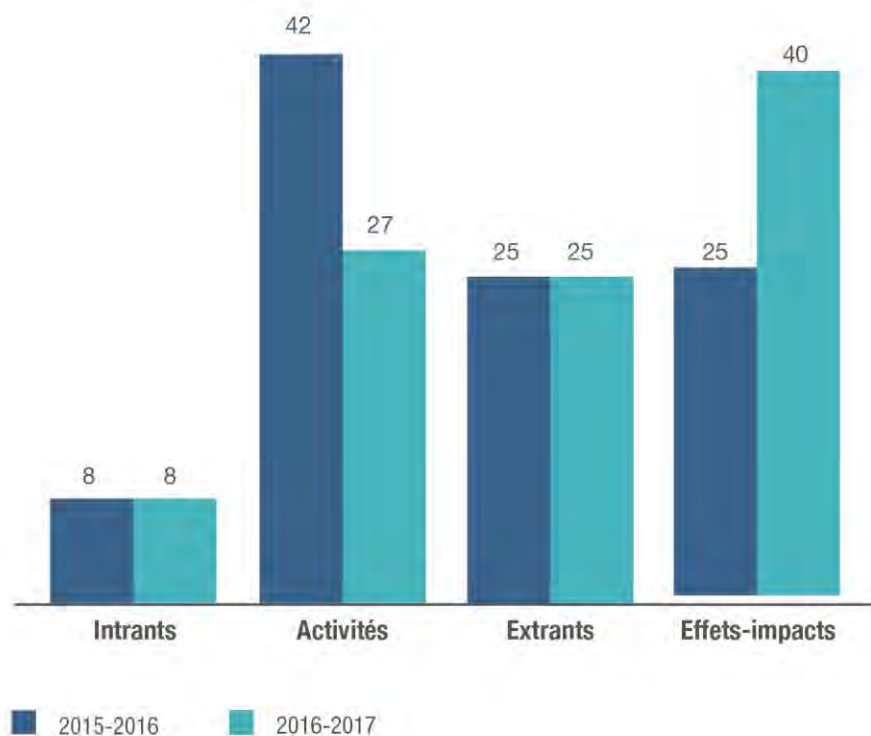
30. Idem, p. 20.

31. Idem pp. 22-23.

32. Secrétariat du Conseil du trésor, *Glossaire des indicateurs*, Gouvernement du Québec, 2009, pp. 26-27.

Graphique 13

Types d'indicateurs utilisés dans les plans stratégiques des organisations (en pourcentage)



## Plan d'action organisationnel

Le plan d'action organisationnel est un outil interne à privilégier pour déployer le plan stratégique. Il permet de planifier les différentes étapes et actions intermédiaires à entreprendre pour atteindre les résultats attendus au terme du plan stratégique.

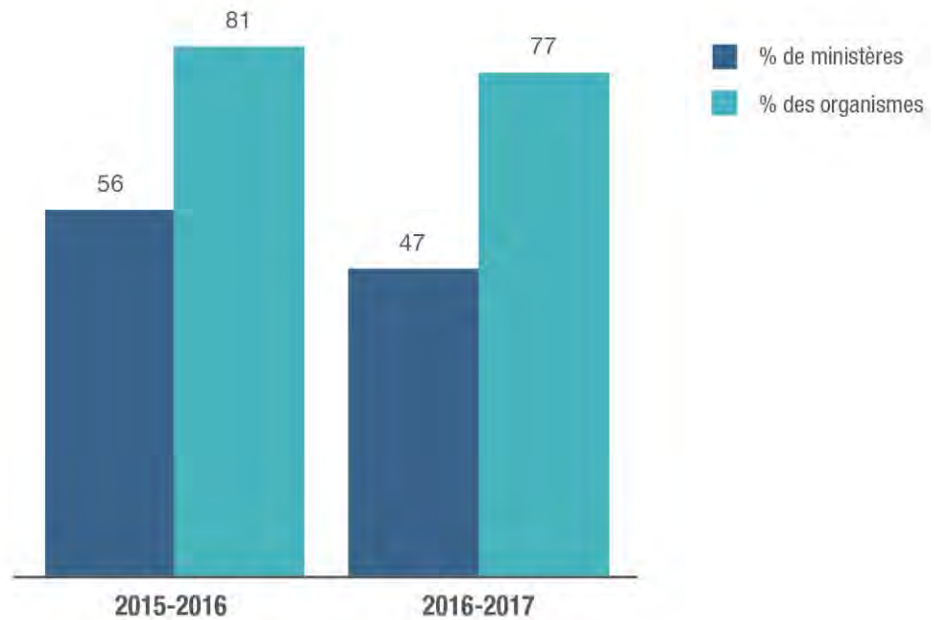
---

*Le 3<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes disposant d'un plan d'action organisationnel pour mettre en œuvre, notamment, le plan stratégique de l'organisation.*

---

La préparation d'un plan d'action organisationnel parmi les ministères disposant d'un plan stratégique en vigueur a connu une baisse entre 2015-2016 et 2016-2017 (graphique 14). Cette diminution s'est avérée moins prononcée pour les organismes au cours de la même période.

Graphique 14  
Ministères et organismes disposant d'un plan d'action organisationnel (en pourcentage)

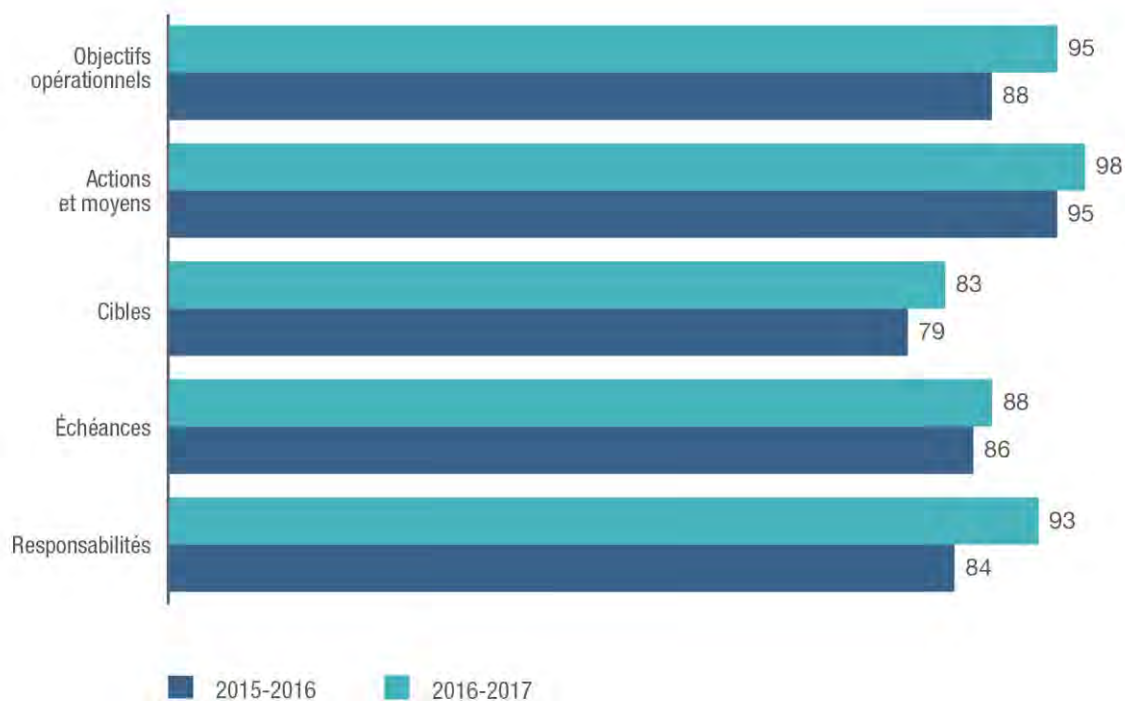


La contribution du personnel à l'élaboration du plan d'action organisationnel permet non seulement de tenir compte du contexte opérationnel et organisationnel dans lequel le plan stratégique est déployé, mais aussi de mobiliser celui-ci autour d'objectifs communs pour s'assurer de l'atteinte des résultats attendus.

Les graphiques 15 à 17 présentent respectivement les aspects sur lesquels la haute direction, les gestionnaires et les employés des organisations ont été consultés lors de l'élaboration de leur plan d'action organisationnel. Les résultats de 2016-2017 traduisent une stabilité relative de cette pratique, à l'exception près de quelques éléments où on remarque une fluctuation de la consultation des employés par rapport à 2015-2016.

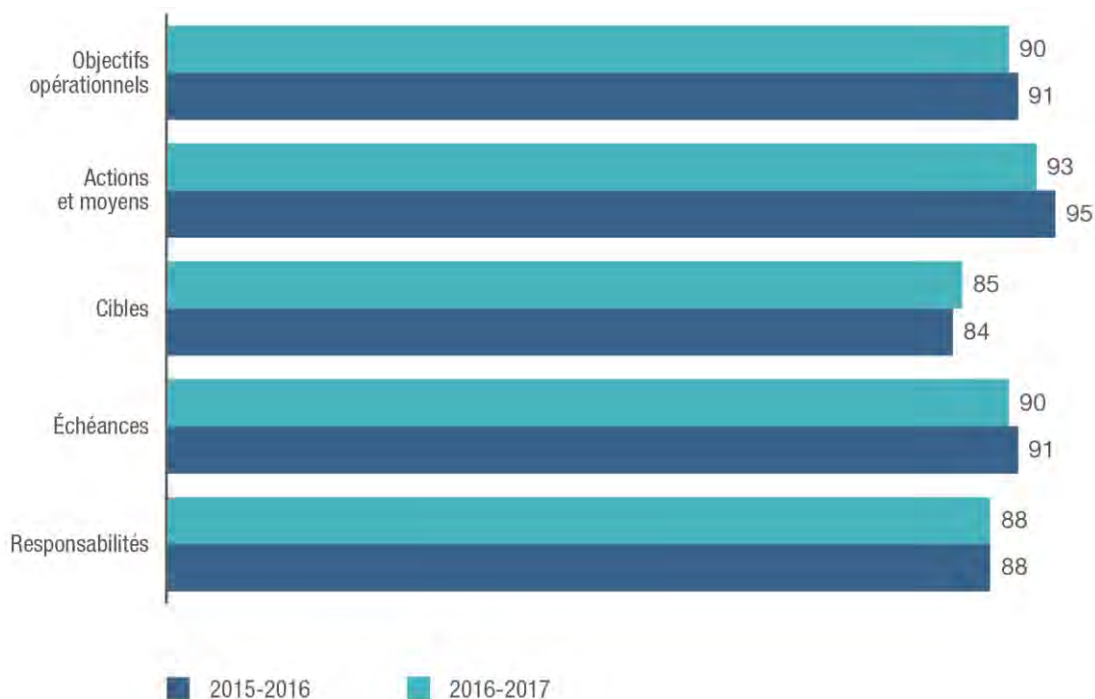
Graphique 15

Éléments pour lesquels la *haute direction* a été consultée lors de l'élaboration du plan d'action organisationnel (en pourcentage)



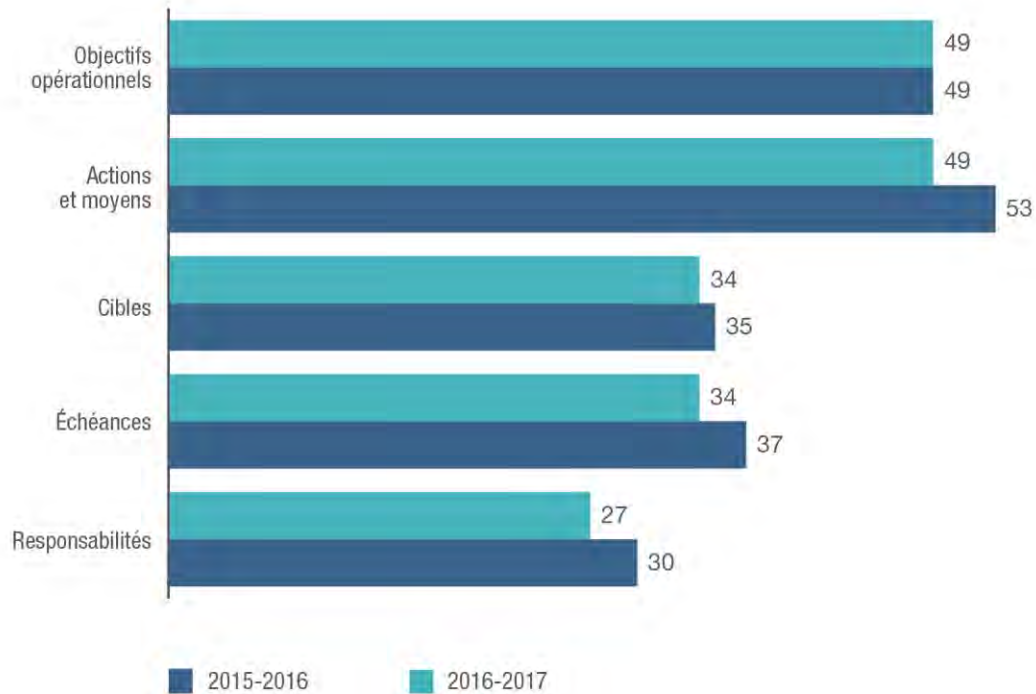
Graphique 16

Éléments pour lesquels les *gestionnaires* des organisations ont été consultés lors de l'élaboration du plan d'action organisationnel (en pourcentage)



### Graphique 17

Éléments pour lesquels les *employés* ont été consultés lors de l'élaboration du plan d'action organisationnel (en pourcentage)



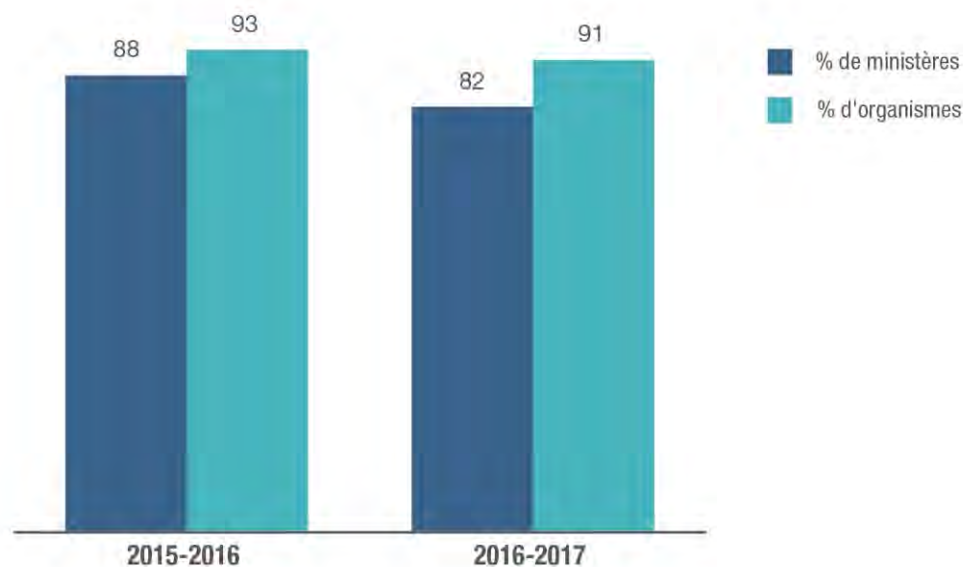
## Outil de suivi

L'implantation d'un outil de suivi permet d'apprécier l'évolution, sur une base annuelle, du plan stratégique à partir du plan d'action organisationnel préalablement établi. L'organisation est à même de constater le niveau d'atteinte des résultats et d'apporter, le cas échéant, les ajustements nécessaires lorsque des écarts par rapport aux cibles initiales sont constatés. Conséquemment, l'outil de suivi s'avère utile pour préparer la reddition de comptes du plan stratégique dans le cadre du rapport annuel de gestion.

*Le 4<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes disposant d'un outil de suivi des résultats visés au plan stratégique.*

En 2016-2017, 88 % (53) des entités détenaient un outil de suivi des résultats découlant de la mise en œuvre de leur plan stratégique, comparativement à 91 % (53) en 2015-2016. Ceci illustre une certaine stabilité du nombre d'organisation utilisant un outil de suivi des résultats. Le graphique 18 illustre que cette pratique est intégrée de façon similaire dans les ministères et les organismes.

Graphique 18  
Ministères et organismes disposant d'un outil de suivi des résultats (en pourcentage)



En vue d'évaluer les résultats de leur plan stratégique, la plupart des organisations ont favorisé, en 2015-2016 et 2016-2017, la comparaison de l'année en cours avec des cibles préalablement établies ainsi que la comparaison des résultats de l'année en cours avec ceux des années antérieures. Enfin, peu d'entre elles ont comparé leurs résultats avec ceux d'organisations similaires.

#### Sommaire des bonnes pratiques en matière de planification stratégique

- Recourir à des indicateurs d'extrant et d'effet-impact.
- Disposer d'un plan d'action organisationnel pour mettre en œuvre le plan stratégique.
- Disposer d'un outil de suivi des résultats visés au plan stratégique.
- Consulter le personnel au cours de l'élaboration du plan d'action organisationnel pour mettre en œuvre le plan stratégique.

### Actions du Secrétariat du Conseil du trésor en 2016-2017 en matière de planification stratégique

Le Secrétariat du Conseil du trésor s'est engagé, dans son plan stratégique 2016-2019, à s'assurer, sur une base annuelle, du renouvellement de 100 % des plans stratégiques arrivés à échéance des ministères et organismes qui ont une obligation en cette matière. De même, il s'est engagé à adopter de nouvelles lignes directrices en matière de planification stratégique et de reddition de comptes pour le 31 mars 2018.



## La reddition de comptes

Le rapport annuel de gestion est un outil de reddition de comptes qui a pour principal objectif de communiquer aux parlementaires et aux citoyens, dans un langage compréhensible et dans délais opportuns, une information significative, complète et fiable sur les résultats relatifs aux engagements pris par l'organisation au cours de la dernière année.

Chaque ministère ou organisme doit préparer un rapport annuel de gestion (art. 24, LAP) qui doit notamment comprendre :

1. une présentation des résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus par le plan stratégique visé à l'article 8 et, le cas échéant, par le plan annuel de gestion des dépenses prévu à l'article 46;
2. un bilan annuel de ses réalisations en matière de ressources informationnelles et des bénéfices réalisés;
3. une déclaration du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme attestant la fiabilité des données contenues au rapport et des contrôles afférents;
4. tout autre élément ou renseignement déterminé par le Conseil du trésor.

Chaque ministre est tenu de déposer à l'Assemblée nationale le rapport annuel de gestion de son ministère ainsi que celui des organismes et des unités administratives relevant de sa responsabilité (art. 26, LAP). Le président du Conseil du trésor, pour sa part, dépose à l'Assemblée nationale, à chaque année, un rapport concernant l'application de la LAP (art. 28, LAP).

Les sous-ministres et les dirigeants d'organismes sont imputables de leur gestion administrative devant l'Assemblée nationale. Ils peuvent donc faire l'objet d'une convocation au moins une fois tous les quatre ans devant la commission parlementaire compétente, en l'occurrence la Commission de l'administration publique, pour discuter de leur gestion administrative (art. 29, LAP). En matière de reddition de comptes, la discussion avec la Commission de l'administration publique peut porter sur la déclaration de services aux citoyens, des résultats obtenus par rapport aux aspects administratifs du plan stratégique ou du plan annuel de gestion des dépenses (art. 29, 1<sup>o</sup>, LAP) ou de toute autre matière de nature administrative signalée dans un rapport de la Vérificatrice générale ou du Protecteur du citoyen (art. 29, par. 3, LAP).

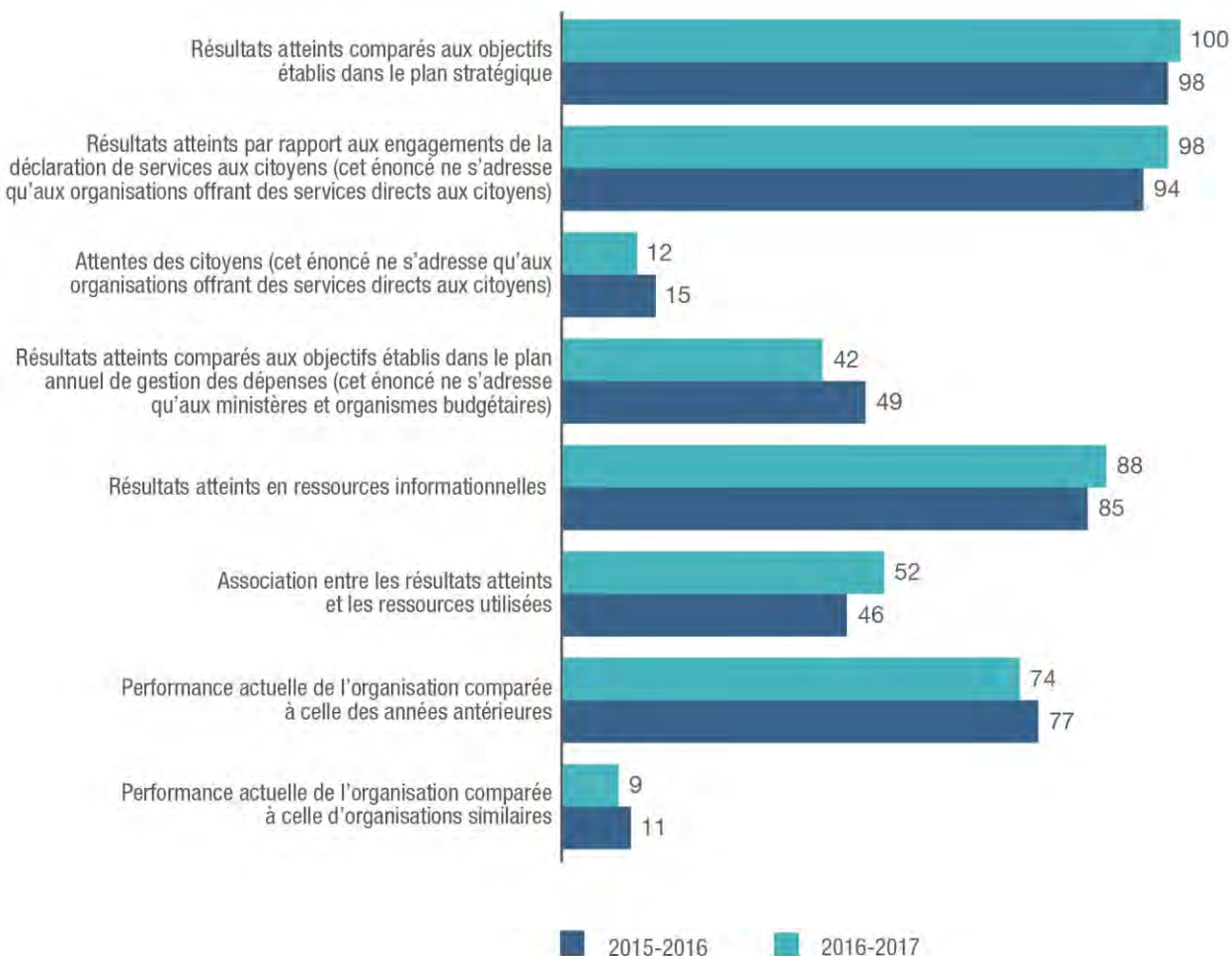
## Présentation des résultats

### Éléments présents dans les rapports annuels de gestion

Le graphique 19 permet d'observer une relative stabilité des éléments contenus dans les rapports annuels de gestion (RAG) des organisations, entre 2015-2016 et 2016-2017.

### Graphique 19

Éléments de contenu présents dans les rapports annuels de gestion des ministères et des organismes (en pourcentage)<sup>33</sup>



## Liens entre les résultats obtenus et les ressources utilisées

Le rapport annuel de gestion doit notamment comprendre une présentation des résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus par le plan stratégique et, le cas échéant, le plan annuel de gestion des dépenses (art. 24, par. 1). Ce plan annuel de gestion des dépenses présente les choix effectués dans l'allocation des ressources et les actions envisagées pour atteindre les objectifs fixés dans le plan stratégique (art. 46).

Le fait qu'une organisation soit en mesure d'établir un lien entre les résultats obtenus et les ressources utilisées est souhaitable, notamment pour apprécier sa capacité d'atteindre ses résultats avec une économie de moyens.

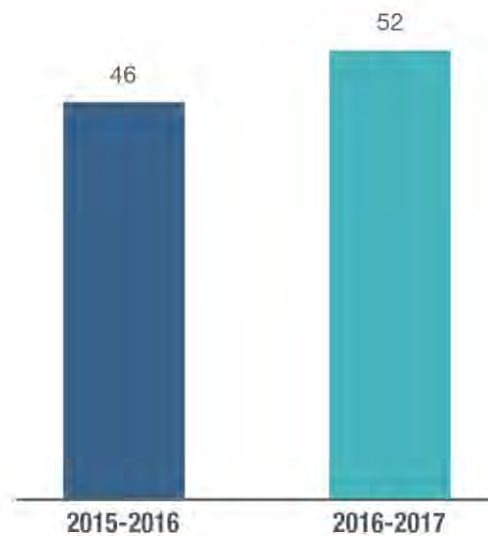
33. Le dénominateur retenu pour les éléments de contenu diffère selon la population de référence.

*Le 5<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes ayant démontré une association entre les résultats obtenus et les ressources utilisées et diffusé l'information dans leur rapport annuel de gestion.*

En 2016-2017, 52 % (34) des organisations ont effectué, dans leur rapport annuel de gestion, une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées. Ceci représente une progression, comparativement à 46 % (30), en 2015-2016.

#### Graphique 20

Organisations associant dans le rapport annuel de gestion les résultats obtenus avec les ressources utilisées (en pourcentage)

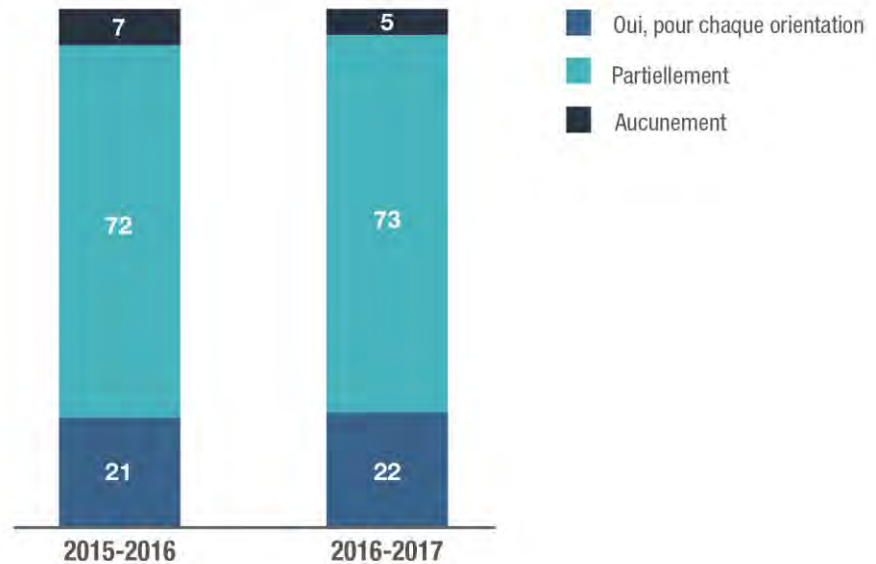


### Ressources affectées à la réalisation du plan stratégique

Des 60 organisations ayant un plan stratégique en vigueur au 31 mars 2017, 95 % (57) des entités ont déclaré être en mesure de préciser les ressources humaines affectées aux orientations de leur plan stratégique dans leur rapport annuel de gestion. Le résultat est comparable à 2015-2016, comme en témoigne le graphique 21. Par ailleurs, 93 % (56) des organisations ont déclaré avoir indiqué dans leur rapport annuel de gestion 2016-2017 les ressources financières affectées aux orientations de leur plan stratégique, comparativement à 91 % (53) des entités en 2015-2016 (graphique 22).

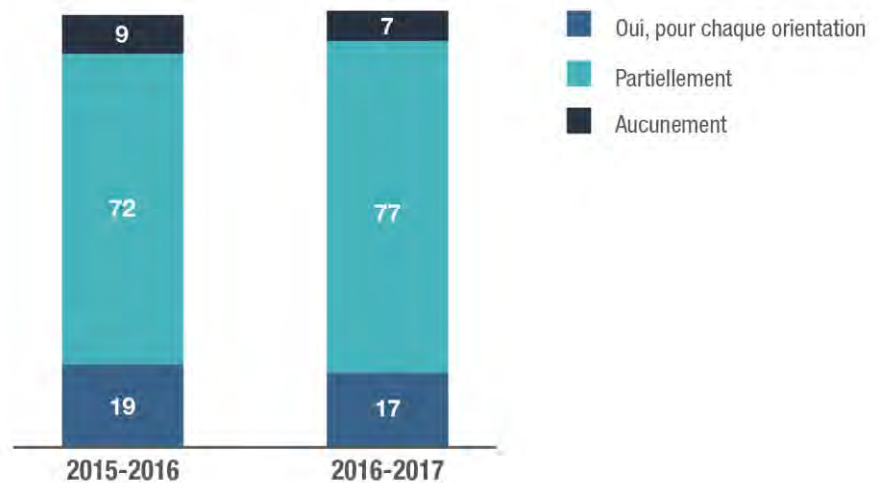
Graphique 21

Organisations ayant indiqué les ressources humaines affectées aux orientations de leur plan stratégique dans leur rapport annuel de gestion (en pourcentage)<sup>34</sup>



Graphique 22

Organisations ayant indiqué les ressources financières affectées aux orientations de leur plan stratégique dans leur rapport annuel de gestion (en pourcentage)<sup>35</sup>



34. La somme des composantes peut différer de 100 % en raison de l'arrondi.

35. La somme des composantes peut différer de 100 % en raison de l'arrondi.

### Sommaire des bonnes pratiques en matière de reddition de comptes

- Associer les résultats obtenus aux ressources utilisées.
- Expliquer les écarts entre les cibles et les résultats obtenus.
- Comparer la performance de l'organisation à celle des années antérieures et à celle d'organisations similaires.
- Préciser les ressources affectées à chacune des orientations du plan stratégique.

## Actions du Secrétariat du Conseil du trésor en 2016-2017 en matière de reddition de comptes

Le 3 février 2015, la Commission de l'administration publique (CAP) a entendu le secrétaire du Conseil du trésor concernant l'application de la Loi sur l'administration publique. Lors de cette audition, les membres de la Commission ont fait part de leurs préoccupations à l'égard de la reddition de comptes sur la performance des ministères et organismes par le biais des rapports annuels de gestion. À la suite de ces échanges, la CAP a formulé certaines recommandations au secrétaire du Conseil du trésor dans son 32<sup>e</sup> rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publié en 2015<sup>36</sup>. Les recommandations de ce rapport peuvent également s'appliquer à la reddition de comptes effectuée dans le cadre du suivi de l'application de la LAP.

Afin de donner suite aux recommandations de la CAP, le Secrétariat du Conseil du trésor s'est donné comme orientation dans son plan stratégique 2016-2019 de *contribuer à l'amélioration des processus publics de reddition de comptes et, à cette fin, d'optimiser des pratiques de gestion axées sur les résultats*<sup>37</sup>.

### Optimisation des processus publics de reddition de comptes

Le Secrétariat du Conseil du trésor a entrepris en 2016-2017 une démarche de mise à niveau des pratiques de reddition de comptes. Cette décision découle de recommandations effectuées par la Commission de l'administration publique dans son 32<sup>e</sup> rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics (2015), soit de :

- standardiser la reddition de comptes en fonction des besoins des parlementaires en matière de reddition de comptes de la performance des MO;
- proposer à la Commission de l'administration publique des pistes pour réduire la masse d'informations actuellement demandée aux MO afin d'optimiser leur reddition de comptes;
- déterminer avec la Commission de l'administration publique, le Vérificateur général du Québec et le Secrétariat du Conseil du trésor ce qui doit être demandé aux MO afin de rendre la reddition de comptes la plus efficace et efficiente possible<sup>38</sup>.

Ces travaux devraient permettre d'actualiser le contenu du rapport annuel de gestion en fonction des besoins des parlementaires et d'en optimiser le processus de production.

36. Commission de l'administration publique, *Auditions des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative. Observations, conclusions et recommandations*, 32<sup>e</sup> rapport, Assemblée nationale, Juin 2015, p. 13.

37. Secrétariat du Conseil du trésor, *Plan stratégique 2016-2019 du Secrétariat du Conseil du trésor*, Gouvernement du Québec, 2017, pp. 17-18.

38. Secrétariat du Conseil du trésor, *Rapport annuel de gestion 2016-2017*, Gouvernement du Québec, 2017, p. 37.



## Convention de performance et d'imputabilité et entente de gestion

La convention de performance et d'imputabilité est une disposition prévue à l'article 12 de la LAP permettant de consentir à une unité administrative des assouplissements administratifs en contrepartie d'objectifs de résultats convenus avec le ministre qui en est responsable. Ainsi, le gestionnaire de l'unité administrative établit des objectifs d'amélioration, fixe des cibles de qualité et de productivité mesurées à l'aide d'indicateurs et s'engage à livrer des résultats. En contrepartie, le ministère ou l'organisme auquel l'unité appartient s'engage à fournir à l'unité conventionnée des modalités et des marges de manœuvre en matière de gestion des ressources adaptées à sa situation. Le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme, selon le cas, est partie prenante à cette convention.

La convention peut s'accompagner d'une entente de gestion conclue entre le Conseil du trésor et le ministre de qui relève l'unité conventionnée. Cette entente permet à l'unité concernée d'obtenir des assouplissements à son cadre de gestion des ressources pour faciliter le respect des engagements prévus dans sa convention.

La convention vise les unités administratives présentant des caractéristiques suivantes :

- un mandat clair et précis les distinguant des autres unités de l'organisation, tout en restant rattachées à la mission de celle-ci;
- un rôle opérationnel se traduisant par la production de biens et services destinés à une clientèle définie;
- la maîtrise de leurs processus de production et de l'utilisation de leurs ressources.

Au 31 mars 2017, trois conventions étaient en vigueur, dont deux étaient complétées par au moins une entente de gestion. Les unités administratives concernées sont les suivantes :

- Bureau des infractions et amendes (ministère de la Justice);
- Centre de conservation du Québec (ministère de la Culture et des Communications);
- Contrôle routier Québec (Société de l'assurance automobile du Québec et ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports).

Une entente de gestion peut être conclue entre le ministre de qui relève une unité administrative et le Conseil du trésor dans le cadre d'une convention de performance et d'imputabilité. Cette entente définit un cadre de gestion des ressources humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles propre à l'unité conventionnée.

La convention de performance et d'imputabilité et l'entente de gestion qui l'accompagne, le cas échéant, sont des documents publics que le ministre responsable dépose à l'Assemblée nationale<sup>39</sup>.

39. *Loi sur l'administration publique*, chapitre A-6.01, article 14.





## La gestion des ressources humaines

Pour assumer son rôle d'employeur de la fonction publique, le gouvernement confie au Conseil du trésor et à son président, par l'entremise de la Loi sur l'administration publique et de la Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F 3.1.1), l'établissement, la mise en œuvre et le suivi des orientations, des politiques, des programmes et des directives en gestion des ressources humaines. À cette fin, le Secrétariat du Conseil du trésor :

- élabore, applique et fait le suivi du cadre légal et normatif;
- négocie les conventions collectives, établit les conditions de travail et assure le règlement des griefs avec les syndicats et les associations de salariés des ministères et des organismes de la fonction publique;
- assure la coordination des négociations pour le renouvellement des conventions collectives du réseau de la santé et des services sociaux, du réseau de l'éducation et des organismes publics dont les employés ne sont pas nommés selon la Loi sur la fonction publique;
- conseille le gouvernement en matière de gestion des ressources humaines;
- soutient les ministères et organismes dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales en matière de gestion des ressources humaines.

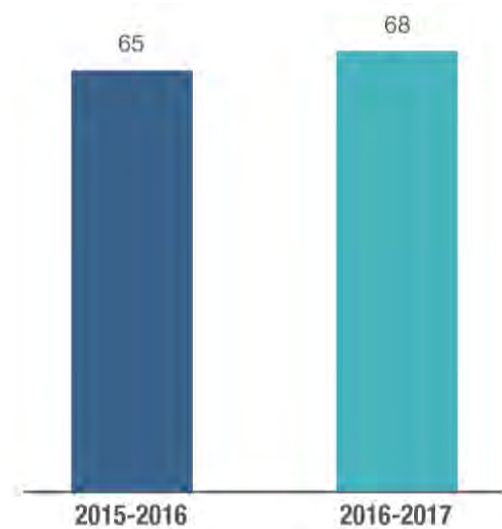
## Présentation des résultats

### Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre consiste à déterminer les besoins de l'organisation en ressources humaines afin de maintenir sa capacité à réaliser sa mission. Cela nécessite, entre autres, de dresser un inventaire des compétences et des effectifs requis à cette fin.

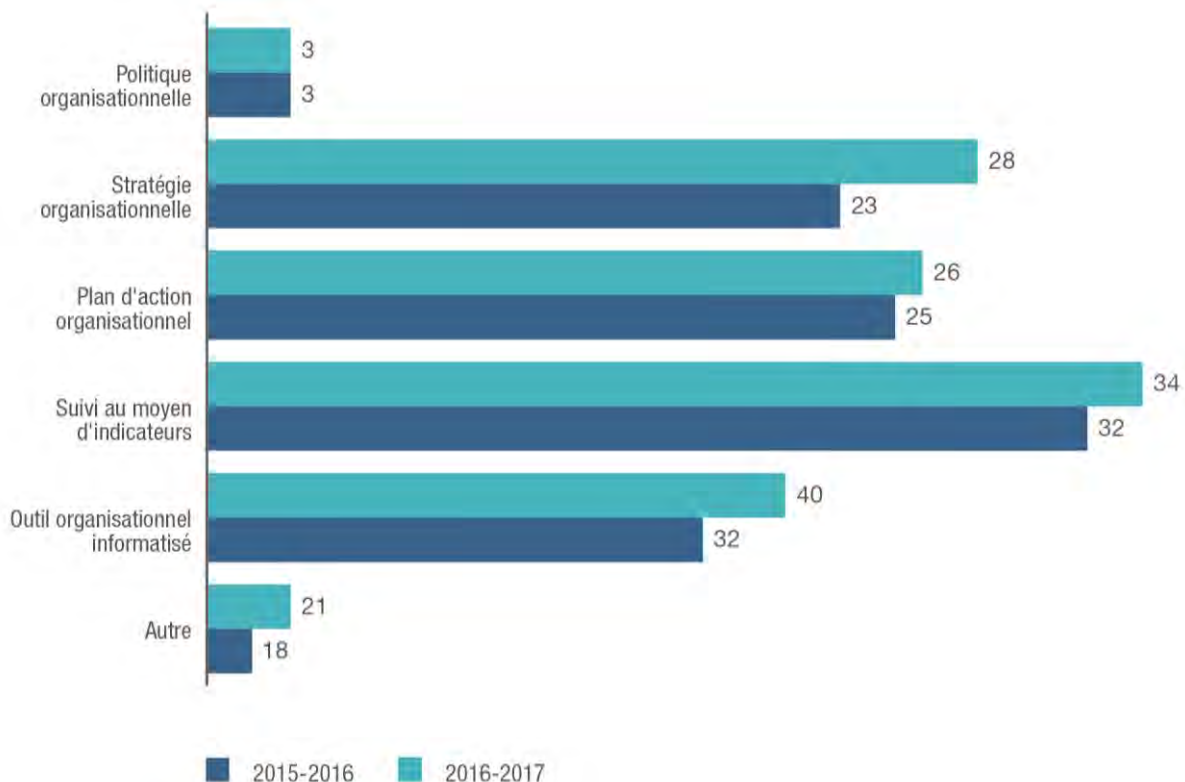
La proportion des organisations qui disposent d'un portrait des emplois nécessaires pour réaliser leurs activités présentes et futures est passée de 65 % à 68 %, entre 2015-2016 et 2016-2017.

Graphique 23  
Organisations disposant d'un portrait des emplois requis (en pourcentage)



Plusieurs dispositifs sont mis à la disposition des organisations afin de les guider dans la gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre. Entre 2015-2016 et 2016-2017, la proportion des organisations ayant utilisé les dispositifs de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre a connu une légère hausse, tel qu'indiqué par le graphique 24.

Graphique 24  
Moyens utilisés par les organisations pour assurer la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (en pourcentage)



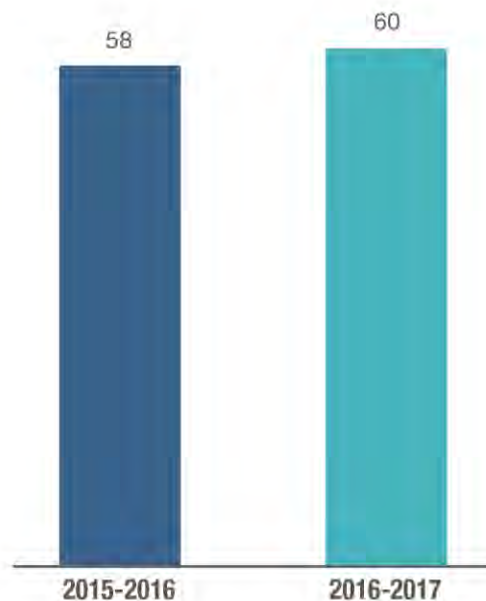
## Gestion des savoirs et des expertises

La gestion des savoirs et de l'expertise porte sur la pérennité et l'évolution de l'expertise dans le but de maintenir et de renforcer le savoir-faire et les compétences au sein des ministères et des organismes<sup>40</sup> afin d'assurer la pérennité des missions de l'appareil public. Une telle gestion s'avère d'autant plus nécessaire avec le contexte démographique qui affecte la fonction publique par de nombreux départs à la retraite et le contexte d'un marché du travail concurrentiel pour l'attraction et la rétention d'une relève compétente. La gestion des savoirs et des expertises passe notamment par des actions structurées de développement continu des compétences du personnel et de transfert des connaissances.

En 2016-2017, 60 % (39) des organisations ont réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et des expertises, soit un résultat comparable à 2015-2016 (graphique 25).

### Graphique 25

Organisations recourant à une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise (en pourcentage)

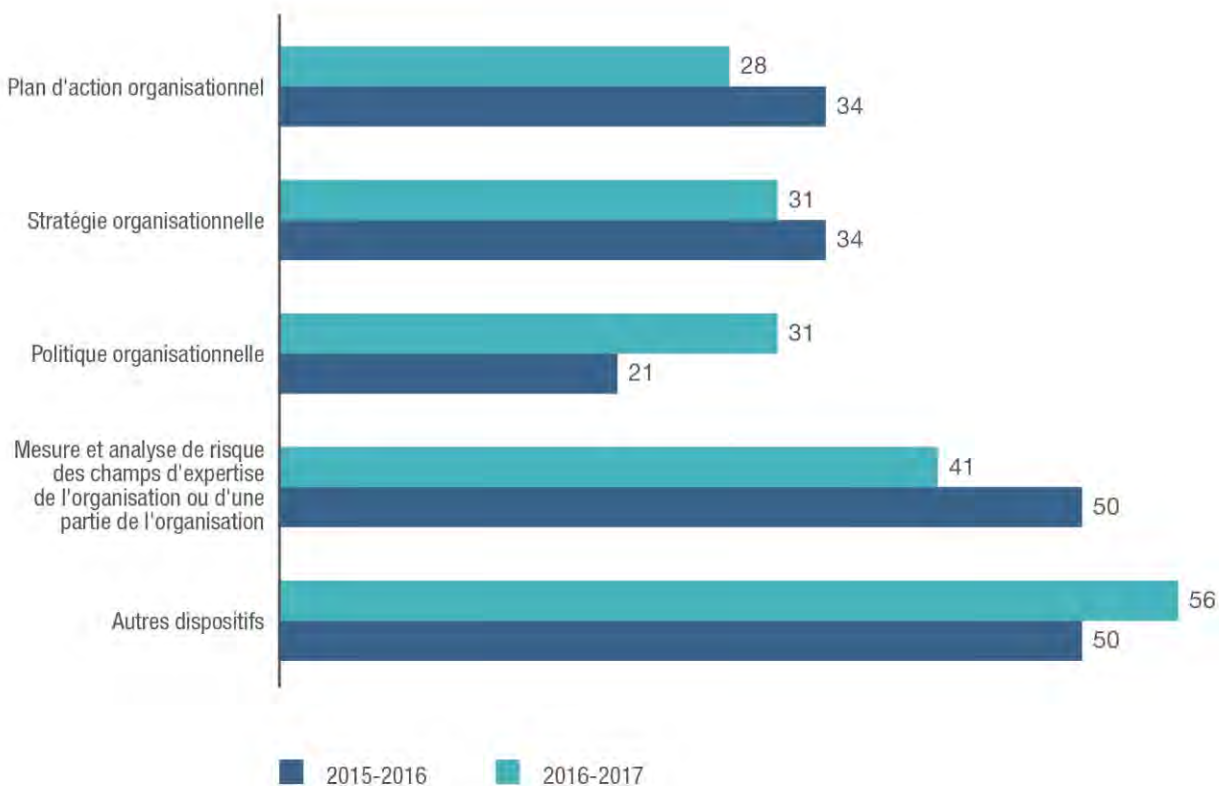


Plusieurs dispositifs peuvent être mis en application afin d'appuyer la gestion des savoirs et de l'expertise au sein des organisations. La mesure et l'analyse de risque des champs d'expertise de l'organisation est le dispositif le plus utilisé en 2016-2017 et 2015-2016 après les autres dispositifs.

40. Secrétariat du Conseil du trésor, *Une fonction publique moderne au service des Québécois : Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017*, Gouvernement du Québec, 2012, p. 27.

Graphique 26

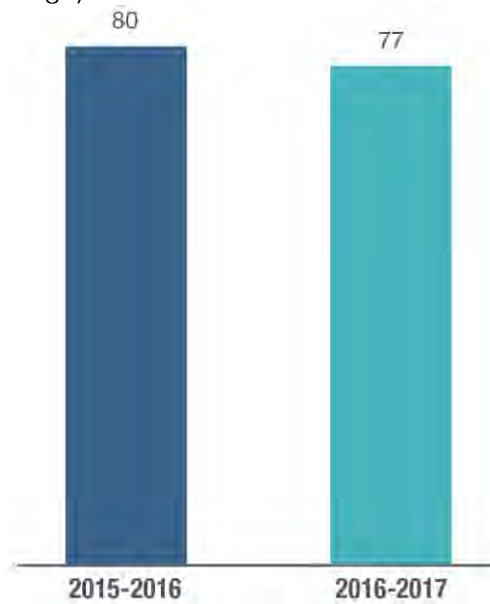
Organisations ayant recours à une démarche structurée pour assurer la gestion des savoirs et de l'expertise (en pourcentage)



Parmi l'ensemble des répondants, 77 % (50) ont réalisé ou poursuivi une démarche structurée relativement au développement du personnel en 2016-2017, alors que 80 % (52) ont déclaré avoir réalisé ce type de démarche en 2015-2016 (graphique 27).

Graphique 27

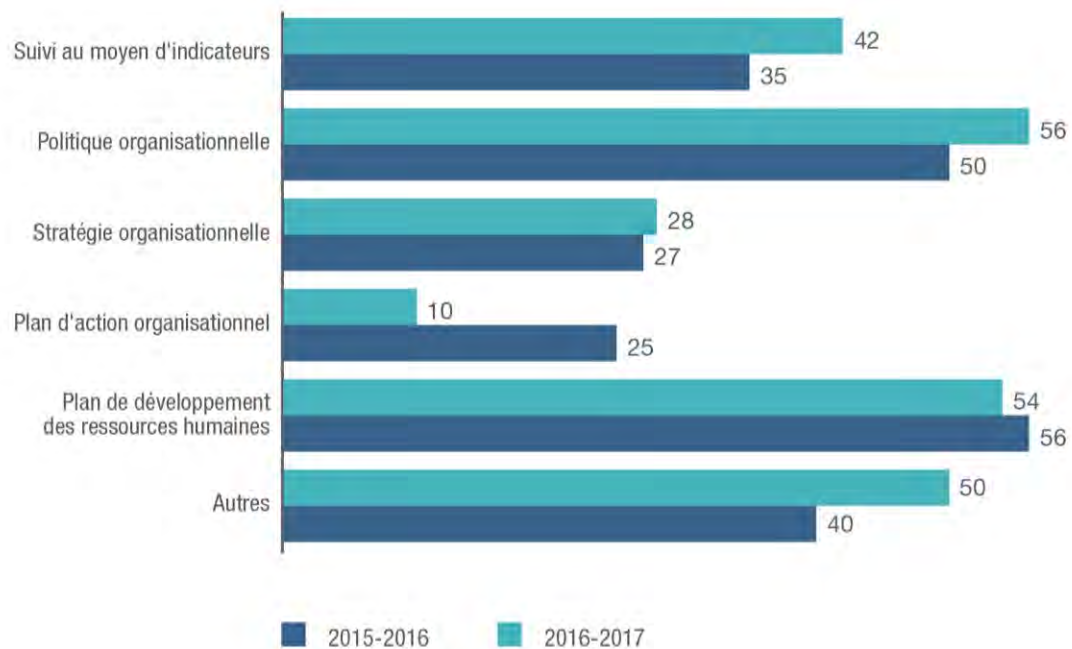
Organisations ayant recours à une démarche structurée de gestion du développement de leur personnel (en pourcentage)



Les ministères et organismes ont eu recours à au moins un dispositif à l'égard de la gestion du perfectionnement de la main-d'œuvre, dans une proportion de 98 % au cours des deux exercices. L'utilisation d'un suivi au moyen d'indicateurs a connu une plus forte progression au cours de cette période, après les autres moyens utilisés (graphique 28).

Graphique 28

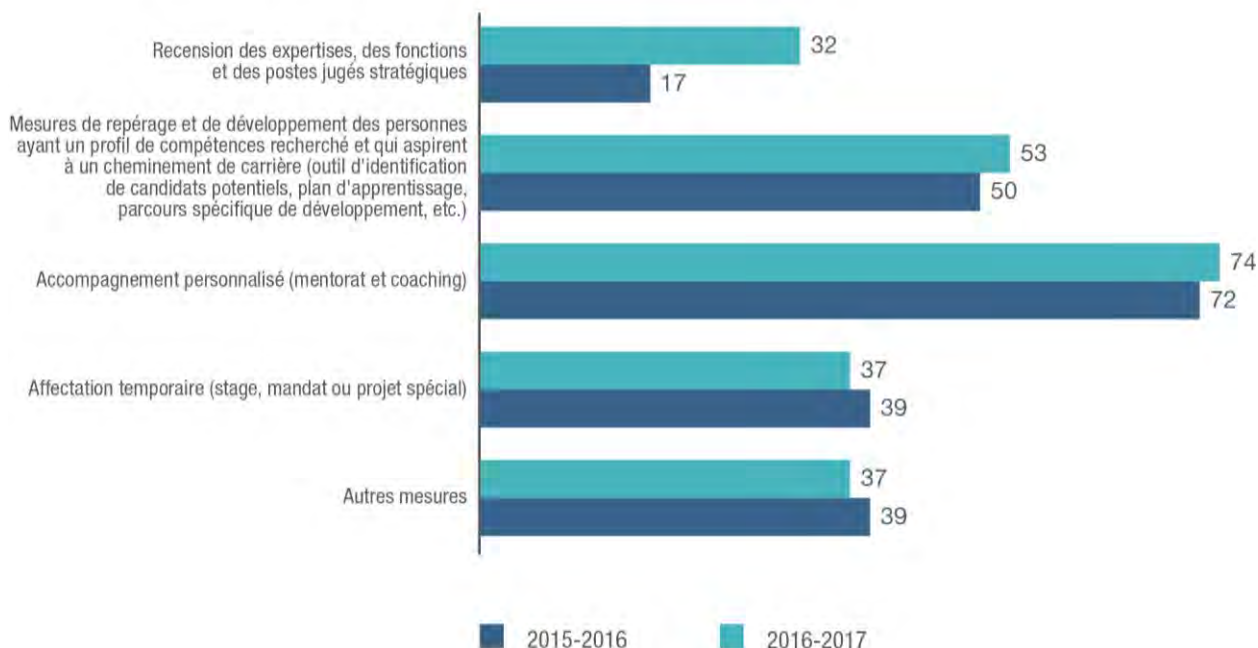
Moyens utilisés par les organisations pour gérer le perfectionnement du personnel (en pourcentage)



Les graphiques 29 et 30 montrent qu'au regard du perfectionnement de la relève, une plus grande proportion d'organismes a effectué une recension des expertises, des fonctions et des postes jugés stratégiques, comparativement aux ministères. Les organismes se sont également démarqués du côté de l'affectation temporaire.

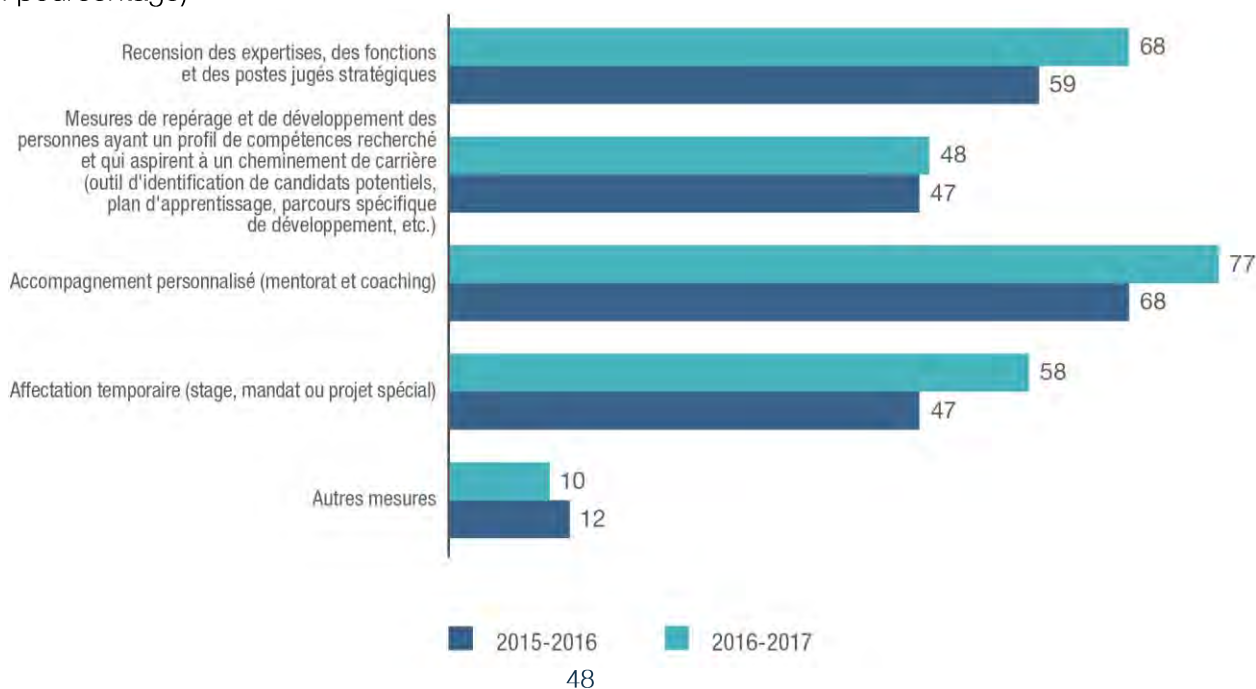
Graphique 29

Ministères ayant exercé au moins une activité de perfectionnement de la relève  
(en pourcentage)



Graphique 30

Organismes ayant exercé au moins une activité de perfectionnement de la relève  
(en pourcentage)



## Mobilisation du personnel et climat de travail

La mobilisation du personnel est un facteur important pour assurer la pérennité de la mission d'un ministère ou d'un organisme et le maintien d'un sain climat de travail au sein des organisations. La mise en place de démarches structurées pour mobiliser le personnel, assurer de bonnes relations de travail et des rapports interpersonnels harmonieux au sein d'une organisation constituent également de bonnes pratiques.

Le graphique 31 nous indique que la proportion d'utilisation d'une démarche structurée pour mobiliser le personnel est demeurée stable au cours des deux derniers exercices, soit 65 % pour l'ensemble des organisations.

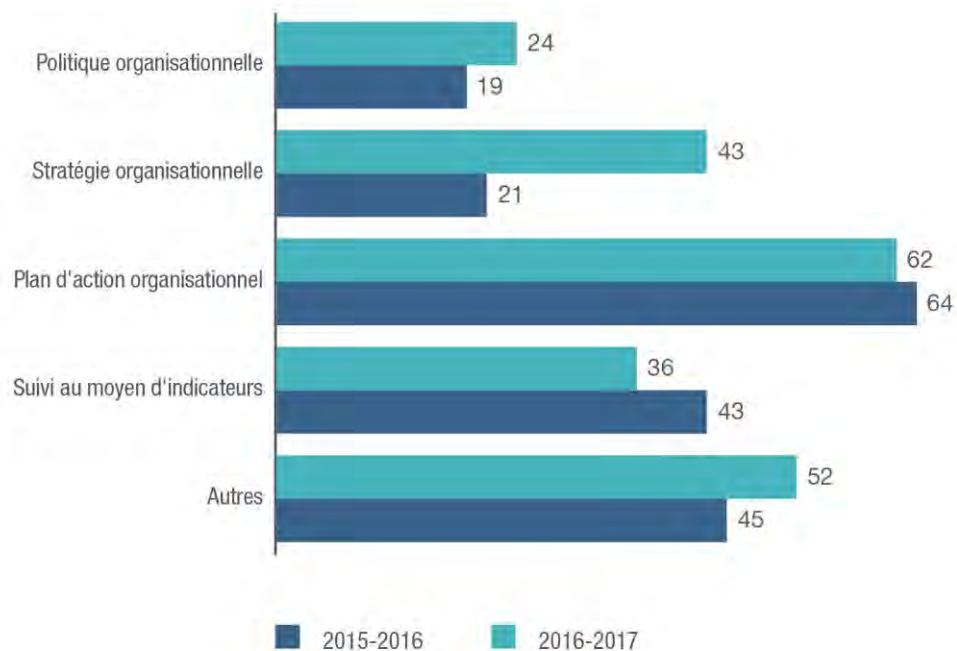
Graphique 31

Ministères et organismes utilisant une démarche structurée pour mobiliser le personnel  
(en pourcentage)



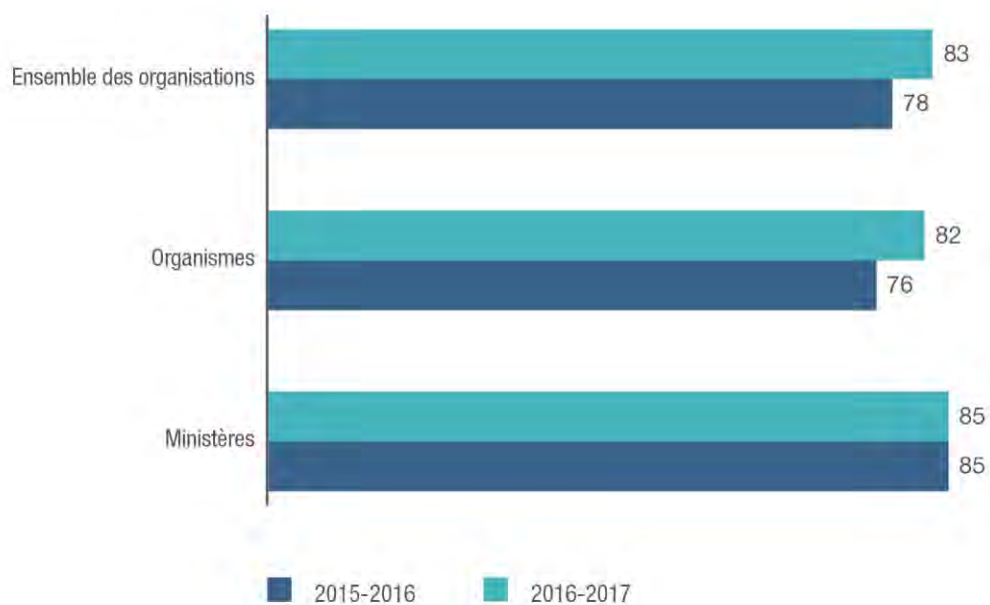
Parmi les 42 entités qui ont mis en place ou poursuivi une démarche structurée favorisant la mobilisation du personnel, le plan d'action organisationnel demeure le plus couramment utilisé au cours des deux exercices (graphique 32).

Graphique 32  
Dispositifs utilisés par les organisations pour mobiliser le personnel (en pourcentage)



Le graphique 33 illustre que plus des trois quarts des 42 organisations disposaient d'information quant au climat de travail, soit 78 % en 2015-2016 et 83 % en 2016-2017.

Graphique 33  
Organisations disposant de l'information relative au climat de travail (en pourcentage)

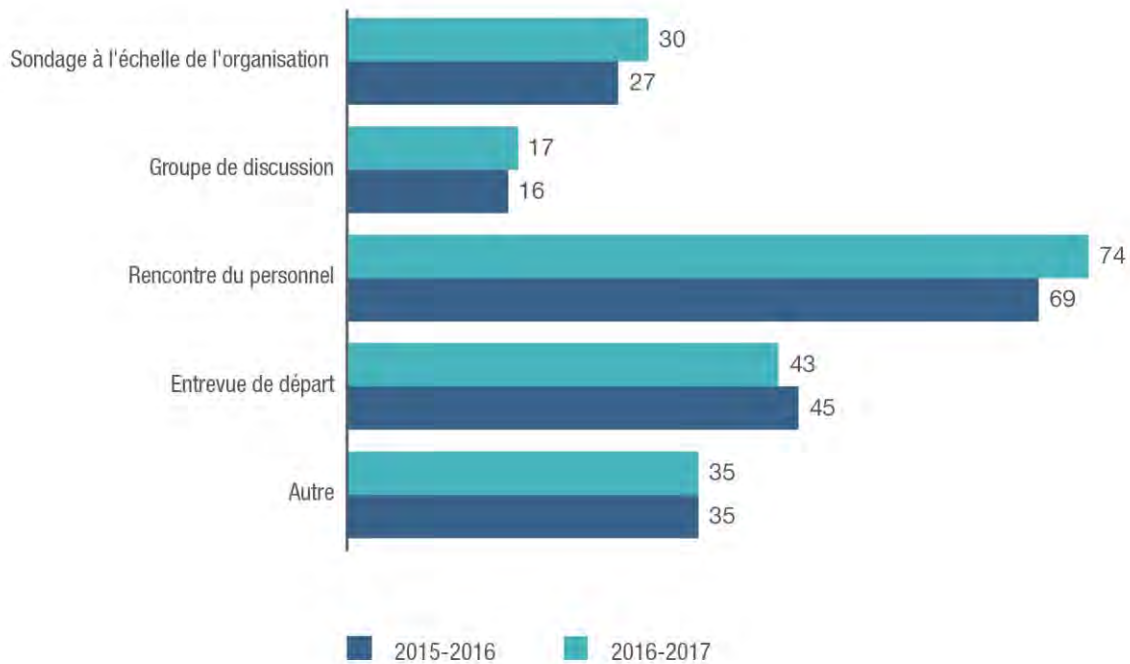




L'information sur le climat de travail peut être collectée de plusieurs façons, selon le contexte et les moyens de l'organisation. Ainsi, la collecte d'information à partir de rencontres avec le personnel demeure l'activité privilégiée pour apprécier le climat de travail, comme en témoigne le graphique 34.

Graphique 34

Organisations utilisant au moins un moyen pour apprécier le climat de travail (en pourcentage)



## Attentes et évaluation de la performance des employés

La détermination d'attentes et l'évaluation de la performance des employés sont des éléments importants de la gestion axée sur les résultats. En effet, la formulation d'attentes significatives est essentielle pour communiquer à chaque employé sa contribution attendue aux fins de l'atteinte des résultats de l'organisation dans le cadre de sa mission et de son plan stratégique. Ainsi, les attentes significatives constituent le plus petit dénominateur commun au sein de l'organisation pour atteindre les résultats. Ces attentes sont de l'ordre des moyens de réalisation au même titre que le plan annuel d'action. Ils s'inscrivent dans la chaîne des résultats. À ce titre, ils forment deux maillons propres à l'appréciation de la qualité des intrants et des activités nécessaires à la production des biens et services et à la réalisation des bénéfices escomptés des interventions de l'organisation pour la population, les entreprises et la société en général.

Par ailleurs, l'évaluation de la performance permet d'apprécier le degré d'atteinte des attentes significatives à l'employé, le niveau d'atteinte des résultats individuels contribuant ainsi à la performance et à l'atteinte des résultats de l'organisation. Conséquemment, l'évaluation de la performance des employés constitue un élément de reddition de comptes interne. Elle donne une rétroaction à l'employé et à l'organisation utile à l'amélioration continue de la performance des effectifs dont est tributaire la performance organisationnelle.

*Le 6<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes ayant communiqué des attentes et des objectifs ou évalué ou apprécié la performance du personnel pour au moins 50 % du personnel d'encadrement ou 25 % du personnel régulier (non cadre).*

Le tableau 2 illustre la part des organisations qui se sont assurées de faire connaître leurs attentes et qui ont évalué ou apprécié la performance de leur personnel en 2016-2017.

Tableau 2

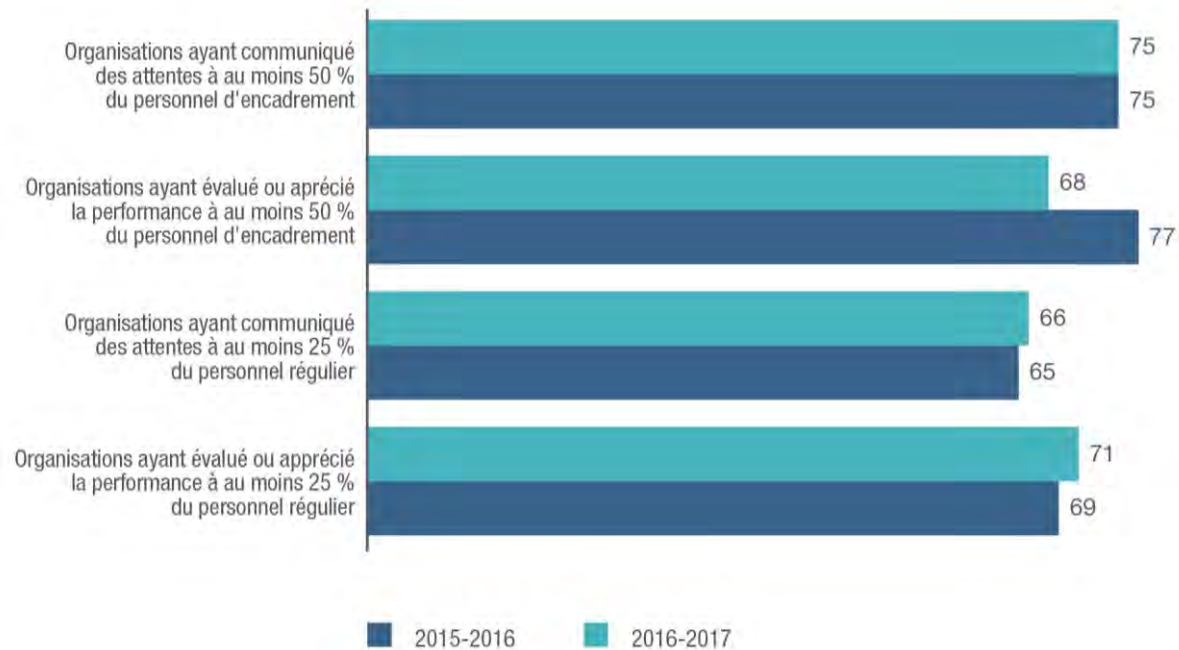
Proportion des organisations ayant signifié ou communiqué des attentes ou ayant évalué ou apprécié la performance de leur personnel en 2016-2017 (en pourcentage)

Attente et évaluation	Ministère	Organisme	Ensemble des organisations
Ayant signifié des attentes à au moins 50 % des membres de leur personnel d'encadrement	85	71	75
Ayant évalué ou apprécié la performance d'au moins 50 % des membres de leur personnel d'encadrement	85	60	68
Ayant communiqué des attentes à au moins 25 % de l'ensemble des membres de leur personnel régulier (non cadre)	80	60	66
Ayant évalué ou apprécié la performance d'au moins 25 % des membres de leur personnel régulier (non cadre)	85	64	71

Comme l'indique le graphique 35, on constate dans l'ensemble peu de variation de la proportion des entités qui ont communiqué des attentes à leur personnel et qui ont évalué la performance de ce dernier. Toutefois, le pourcentage d'organisations ayant évalué ou apprécié la performance à au moins 50 % du personnel d'encadrement a connu une baisse entre 2015-2016 et 2016-2017.

Graphique 35

Organisations ayant communiqué des attentes et évalué la performance du personnel d'encadrement et du personnel non cadre (en pourcentage)



## Éthique

Afin de maintenir la confiance des citoyens envers l'appareil gouvernemental, les organisations ont mis en place des mécanismes et des dispositifs pour s'assurer que leurs activités seront conformes à des principes d'éthique et de déontologie.

Au cours des deux exercices, 57 organisations disposaient de mesures de sensibilisation à l'éthique.

Graphique 36

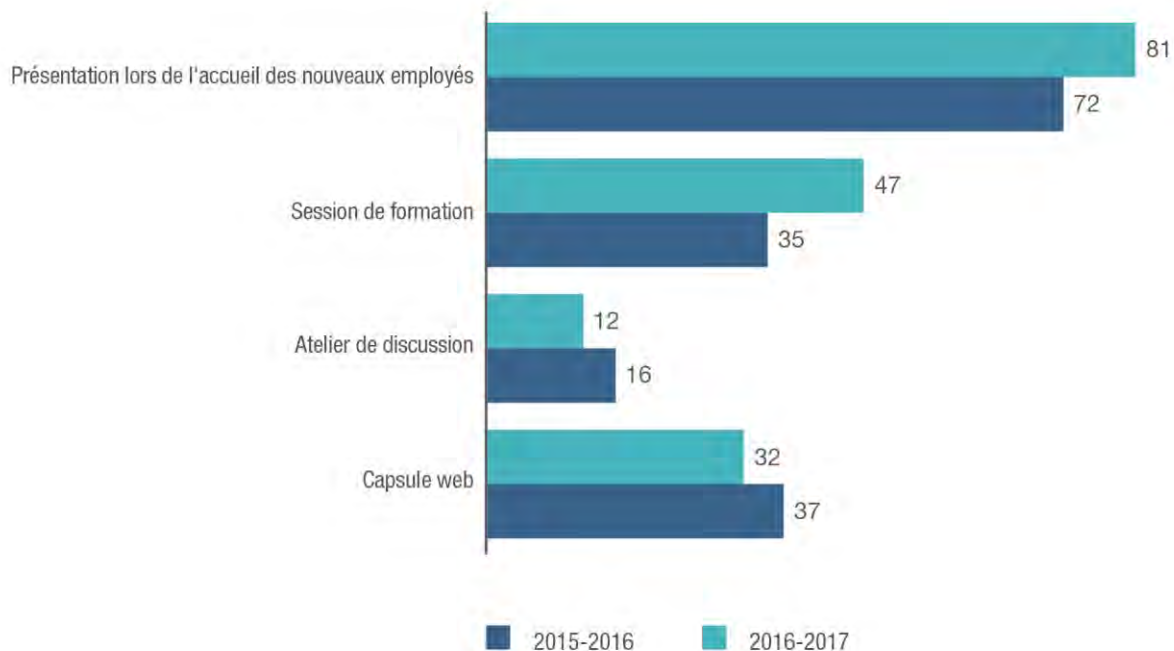
Organisations ayant appliqué des mesures de sensibilisation à l'éthique (en pourcentage)



En outre, différentes activités de sensibilisation ou de formation sont offertes dans les ministères et organismes. Parmi les 57 organisations ayant appliqué des mesures de sensibilisation à l'éthique au cours des deux exercices, la sensibilisation lors de l'accueil des nouveaux employés est l'activité la plus fréquente. Le graphique 37 illustre ces résultats.

Graphique 37

Organisations ayant tenu des activités de sensibilisation ou de formation à l'éthique (en pourcentage)



#### Sommaire des bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines

- Disposer d'un portrait des emplois qui est requis pour réaliser les activités présentes et futures, conformément à la mission de l'organisation.
- Adopter ou poursuivre une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise.
- Adopter ou poursuivre une démarche structurée en matière de perfectionnement du personnel.
- Mettre en œuvre ou poursuivre une démarche structurée favorisant la mobilisation du personnel.
- Communiquer des attentes et des objectifs à son personnel.
- Évaluer la performance de son personnel.
- Appliquer des mesures de sensibilisation en matière d'éthique.

## Gestion des ressources budgétaires

La Loi sur l'administration publique définit le cadre de gestion des ressources budgétaires des ministères et des organismes budgétaires. Le cadre de gestion des ressources budgétaires prévoit notamment des assouplissements permettant de répondre à des situations particulières, et ce, dans le respect du principe de la responsabilisation des ministères et organismes quant à la gestion de leurs dépenses. Le Conseil du trésor a la responsabilité d'établir les modalités et les conditions d'emploi de ce cadre de gestion. Le tableau 3 illustre comment les ministères et organismes ont utilisé les assouplissements qui leur ont été consentis.

Tableau 3  
Utilisation des assouplissements budgétaires en cours d'année financière  
(en millions de dollars)

Assouplissement budgétaire	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Crédits pouvant être reportés à l'exercice suivant	31,5	27,0	*	*	*
Crédits portant sur une période de plus d'un an	509,0	479,0	488,6	230,9	215,0
Crédits additionnels associés au crédit au net	63,3	74,6	74,0	80,3	81,1
Crédits additionnels associés à la disposition d'un bien	0,1	0,1	0,1	33,3	4,2
Transferts de crédits entre ministères et organismes pour services rendus	6,4	8,5	7,5	6,1	8,8
Transferts de crédits entre programmes d'un même portefeuille	320,0	296,9	138,0	174,5	263,1

\* En ce qui concerne le report de crédits, le Conseil du trésor a dû le suspendre depuis l'exercice 2014-2015 en raison des efforts déployés pour le retour à l'équilibre budgétaire. Lors des précédents budgets de dépenses, une grande partie des crédits reportés était récupérée pour cette même raison. Les règles entourant l'utilisation des autres assouplissements sont demeurées inchangées.

## Actions du Secrétariat du Conseil du trésor en 2016-2017 en matière de gestion des ressources budgétaires

### Amélioration de la présentation de l'information budgétaire

L'information budgétaire est un outil de communication et de reddition de comptes auprès des parlementaires et de la population. Ainsi, la présentation du budget de dépenses se doit d'être transparente et alignée sur les finalités recherchées, de manière à procurer une vue d'ensemble complète des activités de chaque ministère et organisme.

À cet effet, des lignes directrices ont été élaborées en vue de regrouper les activités et les programmes d'aide financière visant les mêmes fins et de présenter distinctement les dépenses liées à l'administration générale d'une organisation. Ainsi, l'arrimage entre les crédits et les finalités souhaitées sera facilité et il permettra d'obtenir un portrait plus cohérent des dépenses publiques, renforçant ainsi les liens entre les ressources et les résultats stratégiques.

C'est dans cet esprit que des ajustements avaient déjà été effectués à la ventilation des activités réalisées par le ministère de la Santé et des Services sociaux en 2016-2017. De même, des propositions préliminaires visant plusieurs autres portefeuilles ont été préparées. Ces propositions guideront, au cours de l'exercice 2017-2018, les travaux qui seront menés en collaboration avec les ministères et organismes budgétaires afin de revoir et d'améliorer leur structure budgétaire.

### **Renforcement de l'encadrement et du suivi des programmes d'aide financière**

Le Secrétariat du Conseil du trésor s'est engagé, dans son plan stratégique 2016-2019, à renforcer l'encadrement de la promesse et de l'attribution des aides financières par des propositions d'ajustement au cadre réglementaire et administratif et à publier un guide à l'intention des ministères et organismes.

À ce jour, les actions entreprises se sont traduites dans les décisions spécifiques du Conseil du trésor visant particulièrement l'adoption ou le renouvellement des différents programmes d'aide financière. Cela a permis une amélioration de la qualité des normes soumises pour approbation par les ministères et organismes. Ces actions ont amené le Secrétariat du Conseil du trésor à formaliser les principes directeurs guidant l'élaboration des programmes d'aide financière, lesquels peuvent se résumer ainsi :

- Le financement doit être accordé à des bénéficiaires prédéfinis selon des critères d'admissibilité précis, qui doivent être cohérents avec le besoin à combler.
- Les programmes doivent être dotés de critères objectifs et discriminants, basés sur un mécanisme transparent de sélection des demandes, et permettre de prioriser les demandes qui répondent le mieux aux finalités et aux objectifs des programmes.
- Les dépenses admissibles, les règles de calcul de l'aide financière ainsi que les paramètres de cumul des contributions gouvernementales doivent être précis et équitables afin de s'assurer que le gouvernement paie une juste part du financement, de façon harmonisée entre les programmes et sans chevauchements entre ceux-ci.
- Tout en évitant les dédoublements entre les ministères et organismes, les exigences de redditions de comptes doivent permettre une évaluation réaliste des résultats des programmes et être connues dès l'entrée en vigueur des programmes. Elles doivent également tenir compte de l'ampleur des projets, des sommes accordées ou des objectifs en cause ainsi que des risques encourus.

En parallèle, le Secrétariat du Conseil du trésor est à concevoir un guide de bonnes pratiques pour l'élaboration de normes de programmes d'aide financière sur la base des principes énumérés ci-dessus. Ce guide sera mis à la disposition des responsables des programmes d'aide financière des ministères et organismes. Ainsi, en plus de compter sur le soutien du Secrétariat du Conseil du trésor, les ministères et organismes pourront s'appuyer sur cet outil afin d'encadrer davantage l'admissibilité et la sélection des demandeurs et le suivi de leurs programmes, de façon à améliorer leur performance sur une base continue.

## Le soutien à la gestion axée sur les résultats

Les fonctions en appui à la gestion axée sur les résultats fournissent des renseignements essentiels à la prise de décision tout au long du cycle de gestion sur la base de données probante obtenue dans le cadre de démarches rigoureuses d'analyse<sup>41</sup>. Ces fonctions concourent à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à la reddition de comptes des organisations en matière de déclaration de services aux citoyens, de planification stratégique, de gestion des ressources d'une organisation dans le cadre de l'exercice de sa mission.

Ainsi, les fonctions sont des moyens par lesquels les sous-ministres et les dirigeants d'organismes assument leur responsabilité en ce qui a trait à l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats et à l'utilisation optimale des ressources (art. 2, LAP). L'audit interne, l'évaluation de programme, la gestion des risques, l'étalonnage et la connaissance du coût de revient constituent des mécanismes utiles à l'exercice de cette responsabilité.

La loi ne prévoit pas de disposition qui oblige directement les ministères et organismes à mettre en place de tels mécanismes. Toutefois, la LAP donne la possibilité au Conseil du trésor que ces fonctions soient implantées s'il le juge à propos. En effet, le Conseil du trésor peut exiger la mise en place par un ministère ou un organisme de l'Administration gouvernementale d'un programme d'évaluation, d'une fonction d'audit interne ou d'une étude comparative de coûts (art. 75, LAP). Afin d'appuyer les ministères et organismes en regard de ces exigences, le président du Conseil du trésor a pour fonction notamment de les assister dans le développement d'indicateurs ou autres outils de gestion facilitant la gestion axée sur les résultats.

### Présentation des résultats

#### Étalonnage et coût de revient

L'étalonnage consiste à identifier, comparer, comprendre et adapter les pratiques d'une organisation sur la base d'observations faites ailleurs. La comparaison des résultats d'une organisation par rapport à des organisations similaires qui recourent aux meilleures pratiques aide celle-ci à s'évaluer au plan de sa performance et à s'améliorer<sup>42</sup>.

En outre, connaître le coût de revient associé à la production d'un bien ou d'un service constitue une bonne pratique pour mesurer l'efficacité de l'organisation. Le coût de revient prend en considération le coût de l'ensemble des ressources nécessaires à la livraison d'un bien ou d'un service public<sup>43</sup> à la population ou à une entreprise. La connaissance du coût de revient peut également être juxtaposée à de l'étalonnage lorsque l'organisation souhaite se comparer à d'autres organisations pour apprécier sa performance en cette matière.

Ainsi, l'étalonnage et la connaissance du coût de revient s'avèrent de bonnes pratiques dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats. Ceux-ci s'avèrent également des intrants utiles à la révision de programme.

41. Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Gouvernement du Québec, 2014, pp. 40-41.

42. Secrétariat du Conseil du trésor, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, Gouvernement du Québec, 2013, p. 7.

43. Secrétariat du Conseil du trésor, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, Gouvernement du Québec, 2013, p.4.



*Le 7<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes ayant procédé à de l'étalonnage en se comparant à des organisations similaires.*

Les graphiques 38 et 39 présentent la proportion des organisations ayant mené des activités d'étalonnage à l'échelle gouvernementale ainsi qu'à l'échelle des ministères et des organismes. Dans tous les cas, on constate une hausse de cette pratique au sein de l'Administration gouvernementale ainsi qu'une présence moins soutenue de la pratique de l'étalonnage au sein des organismes par rapport aux ministères et organismes.

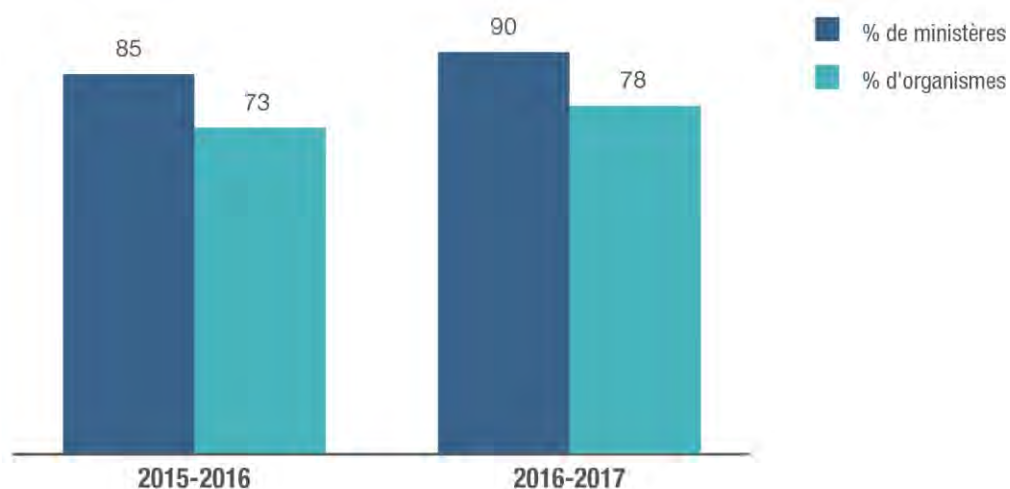
Graphique 38

Organisations se comparant à des organisations similaires (en pourcentage)



Graphique 39

Ministères et organismes se comparant à des organisations similaires (en pourcentage)



Le graphique 39 illustre le fait que les organismes font de l'étalonnage dans une proportion moindre que les ministères, tout en affichant une hausse de cette pratique entre 2015-2016 et 2016-2017.



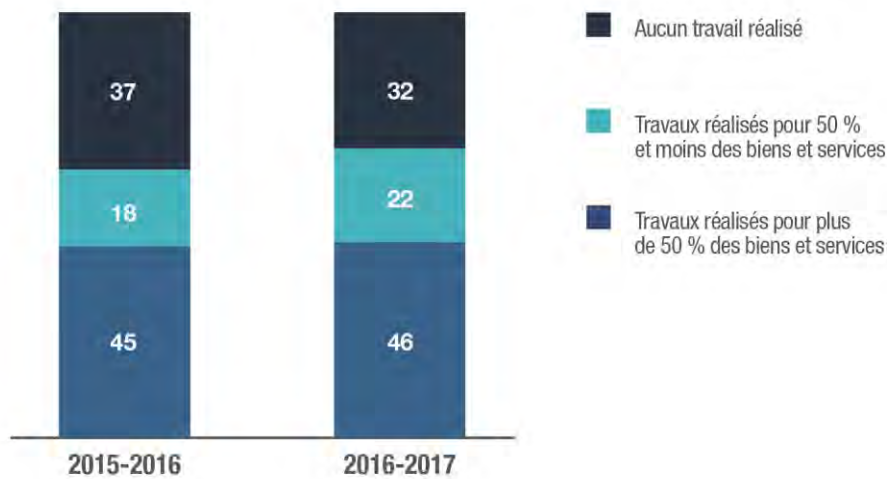
En 2016-2017, des 65 organisations qui ont répondu au questionnaire, 30 avaient réalisé des travaux pour connaître les coûts associés à plus de 50 % des biens et services qu'elles offrent, ce qui représente un résultat comparable avec 2015-2016. Le graphique 41 illustre également la proportion des organisations qui ont établi les coûts de moins de 50 % de leurs biens et services et celles qui n'ont réalisé aucuns travaux visant à connaître ces coûts.

Des 44 entités ayant mené en 2016-2017 des travaux afin de connaître les coûts des biens et services qu'elles délivrent :

- 36 (82 %) l'ont fait dans l'optique de la gestion interne à l'usage de la haute direction et des gestionnaires;
- 13 (30 %) à des fins de reddition de comptes interne;
- 14 (32 %) en vue d'une reddition de comptes à l'intention du Conseil du trésor;
- 25 (57 %) pour effectuer une reddition de comptes externe;
- 24 (55 %) en vue d'établir ou de modifier une tarification.

#### Graphique 40

Organisations ayant mené des travaux afin d'établir le coût de leurs biens et services  
(en pourcentage)

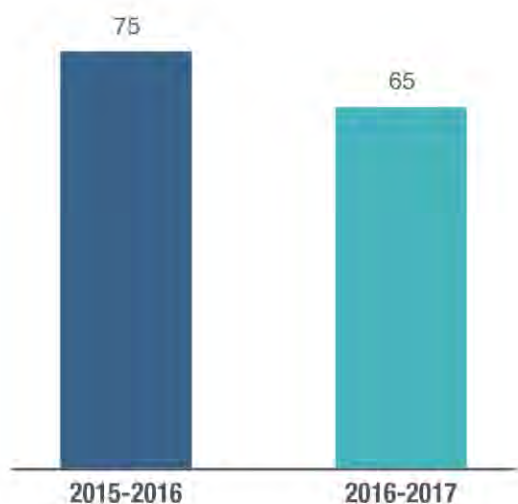


## Audit interne

L'**audit interne** aide l'organisation à améliorer sa performance en examinant notamment les différents processus associés à la réalisation de ses opérations propres à la livraison de ses biens et services. L'audit interne couvre aussi l'examen des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance de l'organisation. Plusieurs activités relèvent de l'audit interne. Parmi celles-ci, on trouve la vérification de conformité, la vérification d'optimisation des ressources et de la performance ainsi que le soutien aux gestionnaires.

Le nombre d'organisations qui ont procédé à des travaux d'audit interne a connu une baisse au cours des deux exercices (graphique 41). En effet, ce nombre s'élevait à 49 en 2015-2016, comparativement à 42 organisations en 2016-2017.

Graphique 41  
Organisations ayant mené des travaux d'audit interne (en pourcentage)



La vérification d'optimisation des ressources et de la performance est une activité d'audit interne indépendante, objective et fiable qui contribue à une économie, une efficience et une efficacité améliorées des interventions des ministères et organismes. Cette activité est une pratique favorable à l'exercice de la bonne gouvernance, à l'imputabilité et à la transparence. Ainsi, elle fournit des informations, des analyses et des recommandations aux organisations en vue d'améliorer leurs interventions<sup>44</sup>, au bénéfice des citoyens et des contribuables.

---

*Le 8<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes ayant mené des activités d'audit interne sur l'optimisation des ressources et de la performance.*

---

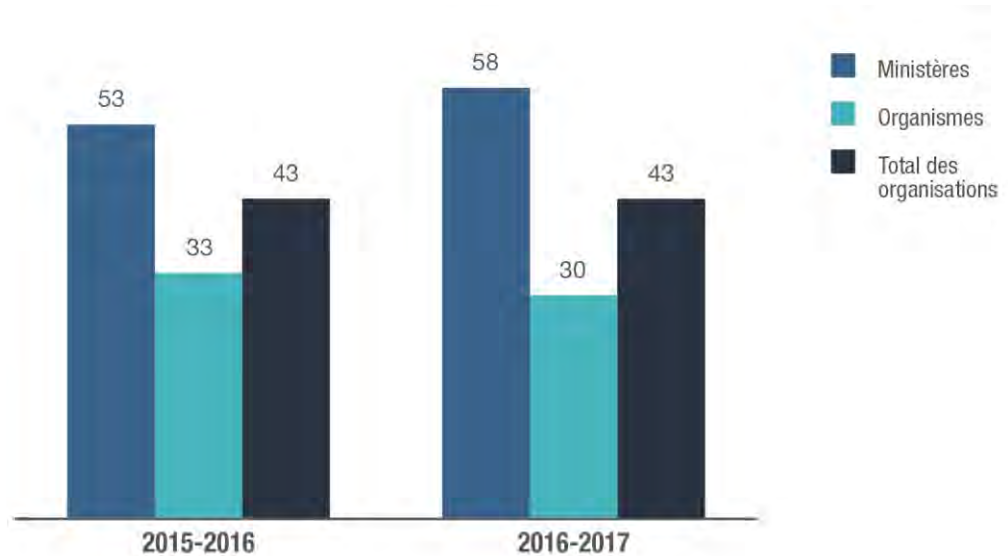
Le graphique 42 permet d'observer une relative stabilité en ce qui a trait à la réalisation de travaux en vérification de l'optimisation des ressources et de la performance. On constate également que les ministères mènent davantage ce genre de travaux que les organismes au cours des deux exercices.

---

44. Organisation internationale des Institutions de contrôle des finances publiques, Norme relative à l'audit de performance, INTOSAY, 2016, p.6.

Graphique 42

Ministères et organismes ayant réalisé des travaux en vérification de l'optimisation des ressources et de la performance (en pourcentage)



La vérification de l'optimisation des ressources et de la performance n'est pas la seule activité d'audit interne exercée au sein de l'Administration gouvernementale. Le graphique 43 montre que la proportion des organisations ayant réalisé des travaux d'audit interne dans les neuf champs d'activité a connu une progression au cours des deux exercices. Les activités d'évaluation de la fiabilité et de l'intégrité de l'information contenue dans les rapports annuels de gestion ainsi que de vérification de conformité constituent les activités d'audit interne les plus fréquentes.

Graphique 43  
Champs d'activité dans lesquels les organisations ont réalisé des travaux d'audit interne  
(en pourcentage)



## Gestion des risques

La gestion des risques repose sur une approche globale et continue du risque de toute nature, à tous les échelons de l'organisation<sup>45</sup>. Ainsi, la gestion des risques consiste en la réalisation d'activités coordonnées dans le but de diriger et de piloter une organisation en tenant compte du risque, soit de l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs. Il s'agit d'une fonction qui soutient la gestion axée sur les résultats à plusieurs égards. Elle permet notamment d'accroître la probabilité pour une organisation de réaliser ses objectifs, de rehausser son degré d'assurance et de confiance, de parfaire sa gouvernance et d'améliorer son efficacité et son efficience opérationnelles<sup>46</sup>.

*Le 9<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes ayant mené des activités de gestion des risques.*

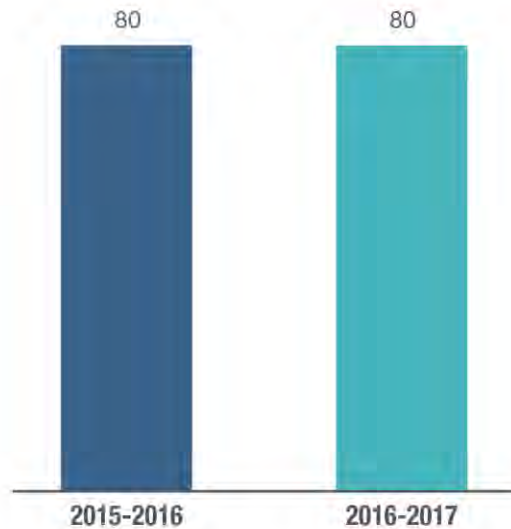
45. Grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française à l'adresse [http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?ld\\_Fiche=8352710](http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?ld_Fiche=8352710)

46. Définition tirée du site Web du Secrétariat du Conseil du trésor à l'adresse <https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/gestion-axee-sur-les-resultats/au-cours-du-cycle-mesurer-et-sameliorer/gestion-des-risques/index.html>

Le graphique 44 montre que 52 organisations ont mené des activités de gestion des risques au cours des deux exercices.

Graphique 44

Organisations ayant mené des activités de gestion des risques (en pourcentage)



Parmi les 52 (80 %) entités ayant effectué des activités de gestion des risques, les approches favorisées par celles-ci, en 2016-2017, ont été :

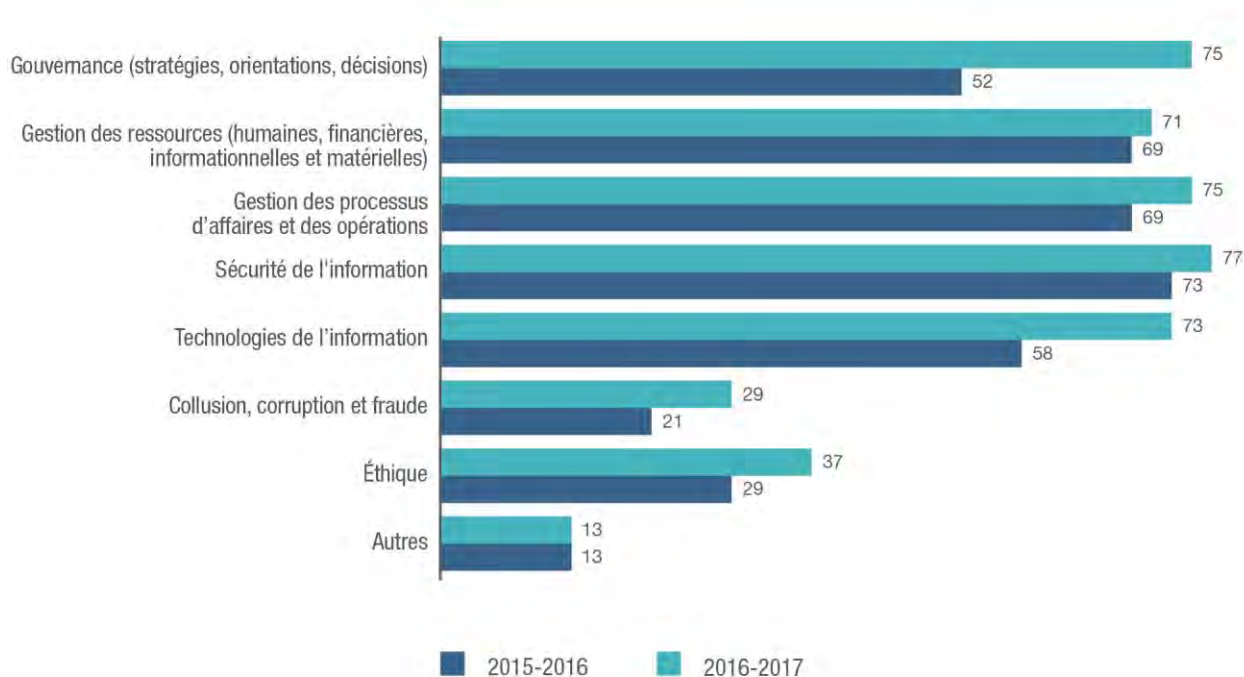
- la désignation d'un responsable en matière de gestion des risques (56 %);
- l'implantation d'un processus de gestion des risques (52 %);
- l'élaboration d'un plan d'action ou d'intervention (48 %);
- la mise en place d'une politique de gestion des risques (42 %);
- le déploiement d'un plan de continuité des affaires ou des services (35 %);
- la présence d'un comité de gestion des risques (33 %).

De façon générale, ces activités ont connu une légère hausse par rapport à 2015-2016.

La gestion des risques fait partie des bonnes pratiques de gouvernance des organisations. Elle se traduit notamment par une politique et la présence d'un comité de gestion des risques. Les ministères et organismes qui ont exercé des activités de gestion des risques ont favorisé les domaines d'activité suivants : la gouvernance, la gestion des processus d'affaires et des opérations et la sécurité d'information. Le graphique 45 montre que ces activités ont connu dans l'ensemble une progression entre 2015-2016 et 2016-2017.

## Graphique 45

Organisations exerçant de la gestion des risques selon le domaine d'activité (en pourcentage)



## Évaluation de programme

L'évaluation de programme est une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'information qui vise à porter un jugement sur un programme, une politique, un processus ou un projet pour aider à la prise de décision. Elle permet d'apprécier à la fois la pertinence du programme, l'efficacité avec laquelle ses objectifs sont poursuivis, l'efficience des moyens mis en place ou sa rentabilité, ainsi que son impact<sup>47</sup>, dans une perspective d'utilisation optimale des ressources, ce qui contribue à procurer un meilleur soutien à la prise de décision par les autorités des ministères et organismes<sup>48</sup>.

*Le 10<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes ayant mené des activités d'évaluation de programme.*

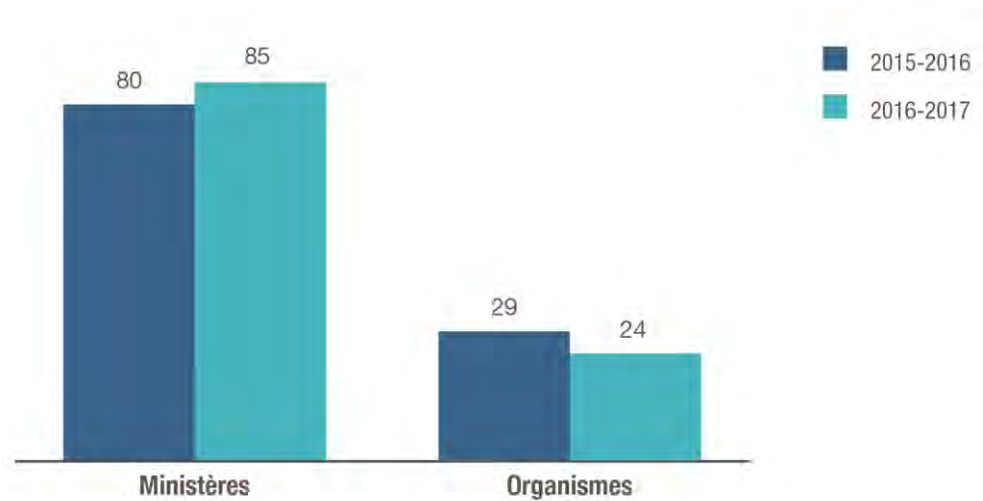
Le graphique 46 indique que 43 % (28) des répondants ont déclaré réaliser des activités d'évaluation de programmes en 2016-2017. Il s'avère que ces pratiques sont largement moins répandues dans les organismes.

47. Secrétariat du Conseil du trésor, *L'évaluation de programme : document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes*, Gouvernement du Québec, 2002, p. 6.

48. Tiré du site Web du Secrétariat du Conseil du trésor à l'adresse <https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/gestion-axee-sur-les-resultats/au-cours-du-cycle-mesurer-et-sameliorer/evaluation-de-programme/index.html>.

Graphique 46

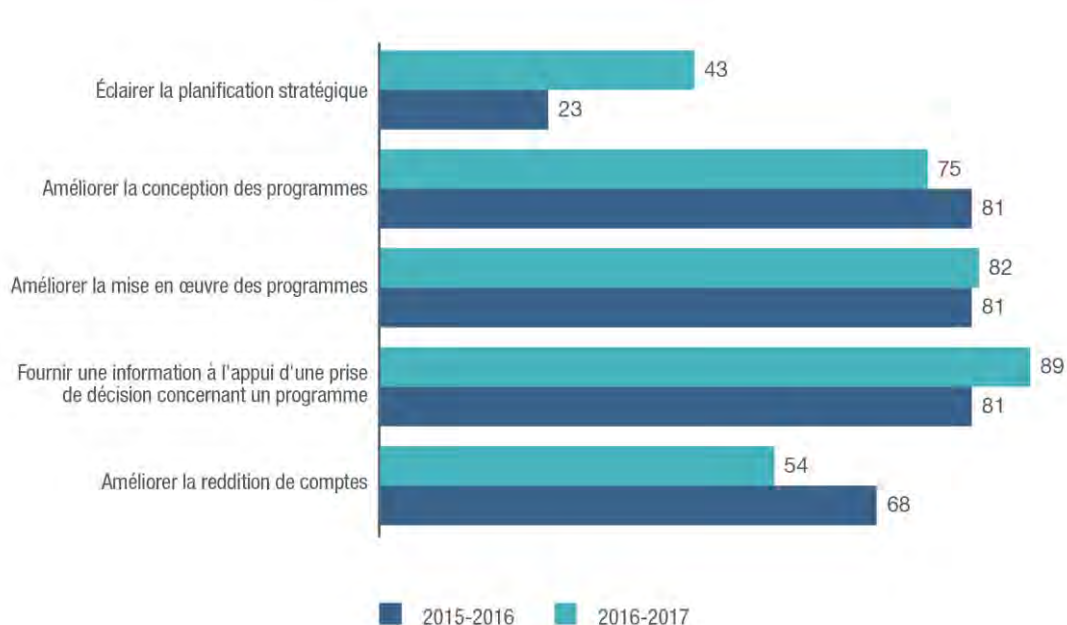
Organisations ayant mené des activités d'évaluation de programme (en pourcentage)



Parmi les 28 organisations qui ont mené des travaux d'évaluation de programme en 2016-2017, le fait de fournir de l'information utile à la prise de décision (89 %), l'amélioration de la mise en œuvre des programmes (82 %) et l'amélioration de la conception des programmes (75 %) représentaient les motifs les plus souvent évoqués. Ce résultat est comparable pour l'exercice 2015-2016. De plus, le recours à l'évaluation de programme pour éclairer la planification stratégique a connu une hausse importante, passant ainsi de 23 % à 43 % entre 2015-2016 et 2016-2017.

Graphique 47

Objectifs recherchés par les organisations ayant recours à l'évaluation de programme (en pourcentage)





### Sommaire des bonnes pratiques en appui à la gestion axée sur les résultats

- Réaliser des activités de gestion des risques portant notamment sur la gouvernance, la gestion des ressources, la sécurité de l'information et la prévention de la collusion, de la corruption et de la fraude.
  - Disposer d'une politique de gestion des risques.
  - Établir des processus de gestion des risques.
  - Disposer d'un plan de continuité des affaires ou des services.
  - Disposer d'un plan d'action ou d'intervention.
  - Mettre en place un comité de gestion des risques.
  - Désigner une personne responsable en matière de gestion des risques.
- Réaliser des activités d'audit interne portant sur l'évaluation de l'efficacité des processus de gestion des risques, la vérification de l'optimisation des ressources et de la performance, l'évaluation de la fiabilité et la vérification de conformité.
  - Se doter d'un comité d'audit interne qui comprend des membres externes.
- Réaliser des activités d'évaluation de programme et employer les résultats, notamment pour la conception et la mise en œuvre des programmes, pour fournir une information à l'appui d'une prise de décision concernant un programme et améliorer la reddition de comptes.
- Procéder à un examen comparatif avec des organisations similaires en examinant leurs activités, leurs processus, les extrants qu'elles produisent, les effets qu'elles ont engendrés et le coût de leurs biens et services.
- Établir le coût de ses biens et services, y inclus les services non tarifés.
- Sensibiliser ses usagers au coût des services qu'ils reçoivent, qu'ils soient tarifés ou non.

## Actions du Secrétariat du Conseil du trésor en 2016-2017 en matière de soutien à la gestion axée sur les résultats

Le Secrétariat du Conseil du trésor s'est donné comme orientation dans son plan stratégique 2016-2019 de contribuer à l'efficacité et à l'efficience des services publics. Le Secrétariat du Conseil du trésor s'est ainsi engagé à assurer la coordination du processus de planification de l'évaluation des programmes à l'échelle gouvernementale<sup>49</sup>.

### Évaluation de programme

La Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes, adoptée en 2014, dicte les responsabilités du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme à l'égard de la fonction d'évaluation de programme au sein de son organisation. Parmi celles-ci, on compte l'obligation de mettre à jour annuellement et de transmettre au Secrétariat du Conseil du trésor un plan pluriannuel d'évaluation au plus tard le 31 octobre de chaque année et de veiller à sa mise en œuvre.

L'objectif visé, dans le cadre de la mise en œuvre de la directive instaurée en 2016-2017, est que tous les ministères aient déposé un plan pluriannuel d'évaluation conforme à la Directive au 31 mars 2019. Ces plans permettront d'obtenir la planification des travaux d'évaluation prévus pour trois ans ou plus.

49. Secrétariat du Conseil du trésor, *Plan stratégique 2016-2019*, Gouvernement du Québec, p. 13.



Le Secrétariat du Conseil du trésor s'est engagé dans son plan stratégique 2016-2019 à mettre en œuvre le mécanisme de révision permanente des programmes.

### Révision des programmes

En novembre 2016, le Sous-secrétariat à la révision permanente des programmes et à l'application de la Loi sur l'administration publique a été créé au sein du Secrétariat du Conseil du trésor avec la responsabilité notamment d'assurer la mise en œuvre du mécanisme de révision.

Le processus de révision vise à proposer et à mettre en œuvre des pistes afin d'améliorer la performance des programmes et de soutenir la prise de décision à cet égard. Depuis 2016-2017, ce processus s'opérationnalise par le biais de l'examen stratégique de programme (ESP) qui permet :

- d'établir un diagnostic à propos du rendement d'un organisme ou d'un programme;
- de déterminer les actions requises en vue, soit d'optimiser ou d'abolir un programme;
- de planifier la mise en œuvre, de manière concertée, des solutions retenues et le suivi systématique des résultats attendus.

Plusieurs projets de révision sont en cours et font l'objet de suivi par le gouvernement. En 2016-2017, six projets ont fait l'objet d'un examen stratégique de programme. En mars 2017, la Stratégie de gestion des dépenses 2017-2018 a rendu public le processus de révision par le biais de l'ESP et l'annonce de six projets de révision découlant des six examens stratégiques réalisés en 2016-2017.



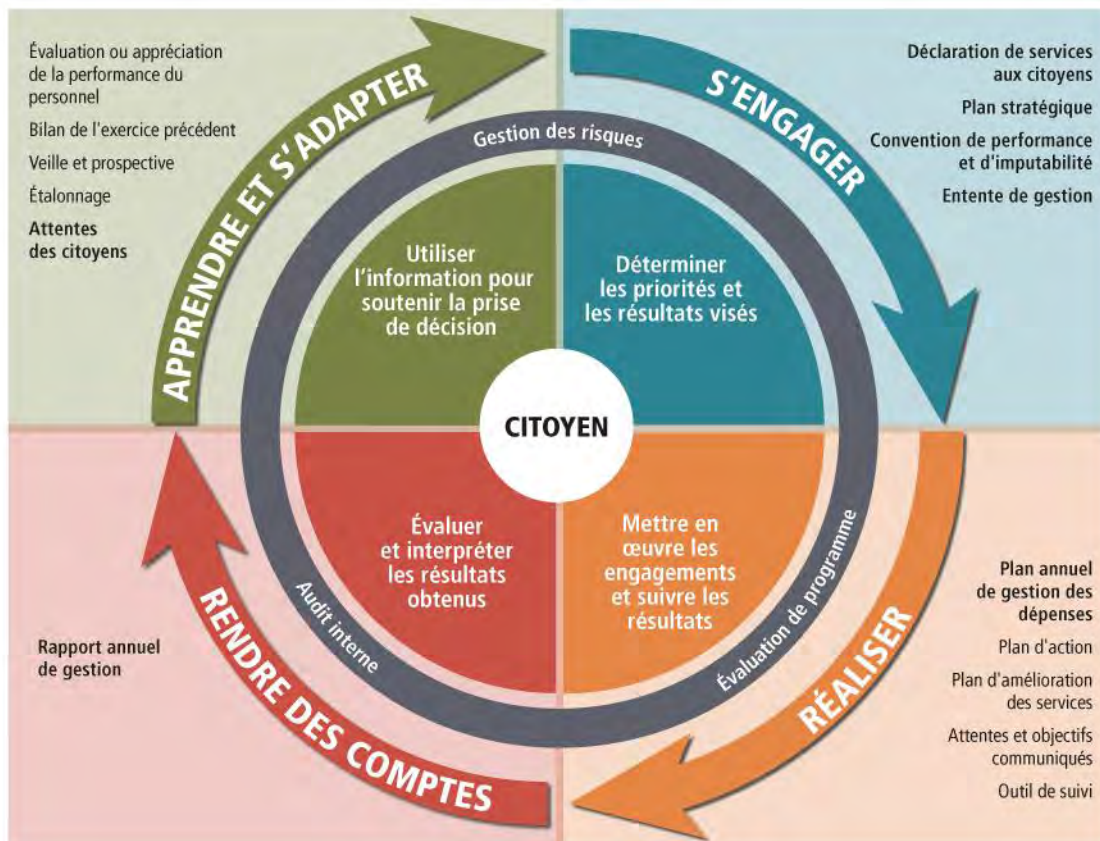
## Indice d'application de la gestion axée sur les résultats

L'indice d'application de la gestion axée sur les résultats est une mesure annuelle globale d'étalonnage<sup>50</sup> des pratiques en matière de gestion axée sur les résultats des ministères et organismes assujettis au chapitre II de la LAP.

Ainsi, l'indice permet d'apprécier l'évolution des pratiques en matière de gestion axée sur les résultats pour l'ensemble des organisations et, le cas échéant, de relever les aspects qui devraient être améliorés. L'indice permet aussi à chaque ministère et organisme de se comparer à ces résultats et d'apporter les correctifs qu'il jugera opportuns. Enfin, l'indice est utile aux parlementaires pour questionner les ministères et organismes quant à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.

L'indice est composé de dix indicateurs regroupant les principales pratiques attendues des organisations en matière de gestion axée sur les résultats. Les dix indicateurs couvrent les quatre phases du cycle de gestion, soit apprendre et s'adapter, s'engager, réaliser et rendre des comptes, qui sont présentées dans le schéma ci-dessous.

Schéma du cycle de la gestion axée sur les résultats<sup>51</sup>



50. Selon l'Office québécois de la langue française, l'étalonnage se définit comme une « démarche d'évaluation de biens, de services ou de pratiques d'une organisation par comparaison avec les modèles qui sont reconnus comme des normes de référence ».

51. Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Gouvernement du Québec, 2014, p. 12.

Les dix indicateurs sont construits à partir d'éléments tirés du questionnaire administré aux ministères et organismes dans le cadre de la production de ce rapport. Les renseignements fournis couvrent la période du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2017. Les réponses transmises ont été approuvées par les hautes autorités des organisations, en vertu du principe de l'obligation redditionnelle introduit par la Loi<sup>52</sup>.

Le tableau 4 présente les résultats des organisations par rapport aux dix indicateurs de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats pour les exercices 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017.

---

52. Le 4<sup>e</sup> alinéa de l'article 2 de la Loi sur l'administration publique reconnaît le rôle des sous-ministres et des dirigeants d'organisme dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats.

Tableau 4  
Résultats de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats (en pourcentage)

Cycle de gestion	Indicateur	2014-2015 Nb : 66	2015-2016 Nb : 65	2016-2017 Nb : 65
S'engager	1. % des ministères et organismes (MO) ayant mené des activités de mesure pour connaître au moins une des dimensions suivantes : les attentes des citoyens, la satisfaction des usagers, la qualité des services dispensés et le respect des engagements inscrits à la déclaration de services aux citoyens	100,0	100	100
	2. % des MO ayant mobilisé leur personnel à l'égard de la dispensation de services de qualité en intégrant au moins la sensibilisation dans leurs actions	96,5	100	96,2
Réaliser	3. % des MO disposant d'un plan d'action organisationnel pour mettre en œuvre notamment le plan stratégique de l'organisation	83,1	74,1	68,3
	4. % des MO disposant d'un outil de suivi des résultats visés au plan stratégique	88,1	91,4	88,3
Rendre des comptes	5. % des MO ayant démontré une association entre les résultats obtenus et les ressources utilisées et diffusé l'information dans leur rapport annuel de gestion	73,8	46,2	52,3
Apprendre et s'adapter	6. % des MO ayant communiqué des attentes et des objectifs ou évalué ou apprécié la performance du personnel pour au moins 50 % du personnel d'encadrement ou 25 % du personnel régulier (non cadre)	84,1	71,5	70,0
	7. % des MO ayant procédé à de l'étalonnage en se comparant à des organisations similaires	92,4	76,9	81,5
Fonctions en appui au cycle de gestion axée sur les résultats	8. % des MO ayant mené des activités d'audit interne sur l'optimisation des ressources et de la performance	37,9	42,9	42,9
	9. % des MO ayant mené des activités de gestion des risques	84,8	80,0	80,0
	10. % des MO ayant mené des activités d'évaluation de programme	60,6	44,6	43,1
Total		80,1	72,8	72,3

Globalement, l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats (IAGAR) montre que 72,3 % des organisations assujetties ont intégré en 2016-2017 les obligations et les bonnes pratiques en matière de gestion axée sur les résultats. Ce résultat est comparable aux autres exercices recensés dans le tableau 4.

Voici les grandes tendances qui se dégagent de l'analyse des résultats pour chaque groupe d'indicateurs de l'indice associé aux phases de cycle de gestion axée sur les résultats.

### **S'engager**

La mesure des attentes, de la satisfaction et de la qualité des services ainsi que de la mobilisation du personnel à l'égard de la qualité des services semblent des pratiques bien acquises parmi l'ensemble des répondants, comme en témoignent les résultats qui tendent vers les 100 % pour les indicateurs 1 et 2 de l'indice.

### **Réaliser**

Plus des deux tiers des organisations disposent d'un plan d'action pour la mise en œuvre notamment du plan stratégique et d'un moyen pour en assurer le suivi des résultats. Compte tenu de l'importance du plan stratégique dans la gestion axée sur les résultats, il serait souhaitable que l'ensemble des ministères et organismes se dotent d'outils de planification et de suivi opérationnel de leur plan stratégique.

### **Rendre des comptes**

Seulement la moitié des organisations ont démontré une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées et ont diffusé l'information dans leur rapport annuel de gestion. Cette pratique devrait être davantage généralisée afin d'améliorer la qualité des suivis et de permettre d'apprécier la performance des organisations dans une perspective d'amélioration et de transparence quant à l'utilisation des ressources.

### **Apprendre et s'adapter**

La communication des attentes et l'évaluation de la performance du personnel cadre et des employés réguliers sont des éléments clés de la gestion axée sur les résultats. En effet, l'atteinte des cibles fixées par l'organisation est fortement liée à la mobilisation de l'ensemble du personnel. Les parlementaires et les citoyens sont en droit de s'attendre à ce que l'ensemble des organisations fournissent les efforts nécessaires pour encadrer leurs ressources humaines dont la performance organisationnelle est tributaire.

L'étalonnage devrait également être une pratique courante pour l'ensemble des organisations. Le fait de se comparer avec d'autres organisations similaires est un outil de mesure de la performance de l'organisation. Le fait de se comparer à des organisations de même nature permet également à l'organisation de se fixer des objectifs d'amélioration de sa performance.

### **Fonctions en appui au cycle de gestion axée sur les résultats**

Un résultat encourageant est le fait que plus des trois quarts des organisations mènent des activités de gestion des risques et que cette pratique semble persister dans le temps.

Toutefois, les activités d'audit interne sur l'optimisation des ressources et de la performance ainsi que l'évaluation de programmes demeurent des activités dont la pratique est loin d'être généralisée, puisque moins de 45 % des organisations ont déclaré en réaliser en 2016-2017. Ces pratiques sont encore moins courantes parmi les organismes. En effet, près de 58 % des ministères ont déclaré, en 2016-2017, réaliser des activités d'audit d'optimisation, comparativement à 30 % des organismes. En matière d'évaluation de programme, 85 % des ministères ont déclaré, pour la même année, réaliser ce type d'activité, comparativement à 24 % des organismes.





## Conclusion

Le 31 mars 2017 marque la fin de la 17<sup>e</sup> année d'application de la Loi sur l'administration publique (LAP). Force est de constater que la LAP est pour l'essentiel appliquée et intégrée aux pratiques de gestion des ministères et des organismes de l'Administration gouvernementale, puisque près des trois quarts des organisations répondent aux critères de l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats (IAGAR).

À titre de responsable de l'application de la LAP, le président du Conseil du trésor a mis de l'avant plusieurs initiatives afin de permettre au Secrétariat du Conseil du trésor d'accroître son soutien aux organisations dans le développement d'outils de gestion pour améliorer la qualité des pratiques en matière de gestion axée sur les résultats. À cet effet, un sous-secrétariat à la révision permanente des programmes et l'application de la Loi sur l'administration publique a été créé en novembre 2016 au sein du Secrétariat du Conseil du trésor.

Ainsi, le Secrétariat du Conseil du trésor s'est engagé dans son plan stratégique à contribuer à l'efficacité et à l'efficience des services publics en assurant la coordination du processus de planification de l'évaluation de programme à l'échelle gouvernementale. Une des premières actions en cours à ce chapitre consiste à s'assurer d'ici 2019 que 100 % des ministères disposeront d'un plan pluriannuel d'évaluation conforme à la Directive concernant l'évaluation de programmes.

En outre, le Secrétariat du Conseil du trésor veut contribuer à l'amélioration des processus de reddition de comptes publique en s'assurant notamment que les parlementaires disposent de l'information nécessaire à leur travail en améliorant les processus de planification stratégique et de reddition de comptes. Le Secrétariat du Conseil du trésor s'est également engagé dans son plan stratégique 2016-2019 à adopter des nouvelles lignes directrices en matière de planification stratégique et de reddition de comptes<sup>53</sup>. De plus, il va s'assurer que tous les ministères et organismes ont un plan stratégique à jour. En outre, le Secrétariat du Conseil du trésor s'est engagé en 2016-2017 dans une démarche de révision de la reddition de comptes dans le rapport annuel de gestion afin de répondre à la demande des parlementaires de standardiser l'information en fonction de leurs besoins.

Le Secrétariat du Conseil du trésor s'est vu confier en novembre 2016 le mandat de développer une fonction de coordination gouvernementale de la vérification interne afin de soutenir les ministères et les organismes dans le développement de cette importante fonction de soutien à la gestion axée sur les résultats.

L'ensemble de ces actions devrait également contribuer à rehausser les pratiques en matière de planification stratégique et de reddition de comptes. À terme, ces initiatives devraient contribuer à l'accroissement du nombre d'organisations qui pratiquent l'évaluation de programmes et la vérification interne.

Ainsi, les actions entreprises par le Secrétariat du Conseil du trésor témoignent de la détermination du président du Conseil du trésor à non seulement appliquer la Loi sur l'administration publique mais aussi à exercer pleinement sa fonction de soutien aux ministères et organismes de l'Administration gouvernementale par le développement d'outils de gestion facilitant la gestion axée sur les résultats. Il convient de rappeler que l'administration publique québécoise a près de deux siècles d'existence, alors que la Loi sur l'administration publique a été adoptée en 2000. À l'aune de cette échelle

53. Les lignes en matière de planification stratégique au gouvernement du Québec sont en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2017. Elles sont disponibles à l'adresse [https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/Secrétariat du Conseil du trésor/ps\\_lignes\\_directrices.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/Secr%C3%A9tariat_du_Conseil_du_tr%C3%A9sor/ps_lignes_directrices.pdf).

temporelle, passer d'une gestion des intrants à une gestion axée sur les résultats et la performance demeure une entreprise ambitieuse. Ceci implique un changement de paradigme de gestion qui nécessite un engagement et une mobilisation indéfectibles des parlementaires et de l'administration publique.

## Annexe I

### Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2017 (regroupés par portefeuille ministériel)

#### Affaires municipales et Occupation du territoire

1. Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
2. Commission municipale du Québec<sup>\*54</sup>
3. Régie du logement

#### Agriculture, Pêcheries et Alimentation

4. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
5. Commission de protection du territoire agricole du Québec
6. Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec\*

#### Conseil du trésor, Administration gouvernementale et Révision permanente des programmes

7. Secrétariat du Conseil du trésor
8. Commission de la fonction publique\*

#### Conseil exécutif

9. Ministère du Conseil exécutif
10. Commission d'accès à l'information

#### Culture et Communications

11. Ministère de la Culture et des Communications
12. Commission de toponymie du Québec
13. Conseil du patrimoine culturel du Québec\*
14. Conseil supérieur de la langue française\*
15. Office québécois de la langue française<sup>\*55</sup>

#### Développement durable, Environnement et Lutte contre les changements climatiques

16. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
17. Bureau d'audiences publiques sur l'environnement\*

#### Économie, Science et Innovation

18. Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

#### Énergie et Ressources naturelles

19. Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles

#### Éducation et Enseignement supérieur

20. Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
21. Commission consultative de l'enseignement privé\*
22. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial\*
23. Commission de l'éthique en science et en technologie\*
24. Conseil supérieur de l'éducation\*
25. Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études\*

#### Famille

26. Ministère de la Famille
27. Curateur public du Québec

54 . Le symbole \* signifie qu'il s'agit d'un organisme de moins de 50 ETC.

55. Les données de la Commission de toponymie du Québec sont intégrées à celles de l'Office québécois de la langue française.

## Finances

28. Ministère des Finances

## Forêts, Faune et Parcs

29. Ministère des Forêts, de la Faune  
et des Parcs

## Immigration, Diversité et Inclusion

30. Ministère de l'Immigration, de la Diversité  
et de l'Inclusion

## Justice

- 31. Ministère de la Justice
- 32. Commission des droits de la personne  
et des droits de la jeunesse
- 33. Conseil de la justice administrative\*
- 34. Conseil du statut de la femme\*
- 35. Directeur des poursuites criminelles  
et pénales
- 36. Office de la protection du consommateur

## Relations internationales et Francophonie

37. Ministère des Relations internationales  
et de la Francophonie

## Santé et Services sociaux

- 38. Ministère de la Santé et des Services  
sociaux
- 39. Commissaire à la santé et au bien-être\*

40. Office des personnes handicapées  
du Québec

## Sécurité publique

- 41. Ministère de la Sécurité publique
- 42. Bureau du coroner\*
- 43. Bureau des enquêtes indépendantes
- 44. Comité de déontologie policière\*
- 45. Commissaire à la déontologie policière\*
- 46. Commissaire à la lutte contre la corruption
- 47. Commission québécoise des libérations  
conditionnelles\*
- 48. Régie des alcools, des courses et des jeux
- 49. Sûreté du Québec

## Tourisme

50. Ministère du Tourisme

## Transports

- 51. Ministère des Transports, de la Mobilité  
durable et de l'Électrification des transports
- 52. Commission des transports du Québec

## Travail, Emploi et Solidarité sociale

- 53. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la  
Solidarité sociale
- 54. Commission des partenaires du marché  
du Travail

## **Autres organismes de l'Administration gouvernementale assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2017**

### **Organismes non budgétaires désignés par leur ministre**

- 55. Conseil des arts et des lettres du Québec
- 56. Corporation d'urgences-santé
- 57. Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
- 58. Institut national de santé publique du Québec
- 59. Régie de l'assurance maladie du Québec
- 60. Société de développement des entreprises culturelles
- 61. Société de l'assurance automobile du Québec<sup>56</sup>
- 62. Société des traversiers du Québec

### **Organismes non budgétaires désignés en vertu de leur loi constitutive**

- 63. Centre de services partagés du Québec
- 64. Institut national d'excellence en santé et en services sociaux
- 65. Institut national des mines\*
- 66. Retraite Québec

---

56. La Société de l'assurance automobile du Québec n'est assujettie à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique que dans l'exercice de ses fonctions autres que fiduciaires.



## Annexe 2

### Âge des déclarations de services au 31 mars 2017

Tableau 5

Âge des DSC au 31 mars 2017 pour les ministères et organismes assujettis à l'article 6 de la LAP

N°	Nom de l'entité	Dernière mise à jour	Âge 31 mars 2017
1	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire	2009	6
2	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	Décembre 2009	7
3	Ministère de la Culture et des Communications	Février 2014	3
4	Ministère du Conseil exécutif	Octobre 2016	Moins d'un an
5	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	Octobre 2006	10
6	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation	Septembre 2016	Moins d'un an
7	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	2014-2015	2
8	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles	Avril 2016	1
9	Ministère de la Famille	Juillet 2014	2
10	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs	2014	3
11	Ministère des Finances	Mai 2013	3
12	Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion	Août 2015	1
13	Ministère de la Justice	Janvier 2011	6
14	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie	Mars 2016	1
15	Ministère de la Sécurité publique	Juin 2016	Moins d'un an
16	Ministère de la Santé et des Services sociaux	Juin 2016	Moins d'un an
17	Ministère du Tourisme	Décembre 2016	Moins d'un an
18	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Avril 2014	2
19	Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports	Mars 2009	8
20	Secrétariat du Conseil du trésor	Avril 2014	3
21	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	Février 2010	7
22	Comité de déontologie policière	Janvier 2011	6
23	Commission d'accès à l'information	Février 2004	13
24	Conseil des arts et des lettres du Québec	Février 2017	Moins d'un an
25	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse	Mai 2012	4
26	Commission de la fonction publique	Janvier 2017	Moins d'un an

N°	Nom de l'entité	Dernière mise à jour	Âge 31 mars 2017
27	Conseil de la justice administrative	Mars 2005	12
28	Bureau du coroner	Avril 2001	16
29	Centre de services partagés du Québec	Mai 2014	2
30	Commissaire à la déontologie policière	2015	2
31	Commissaire à la lutte contre la corruption	Mars 2015	2
32	Commission de protection du territoire agricole du Québec	Mars 2010	7
33	Commission des transports	Avril 2016	1
34	Commission municipale du Québec	Octobre 2016	Moins d'un an
35	Commission québécoise des libérations conditionnelles	Septembre 2016	Moins d'un an
36	Conseil du patrimoine culturel du Québec	Juillet 2015	1
37	Corporation d'urgences-santé	Juin 2010	6
38	Curateur public du Québec	Avril 2014	3
39	Directeur des poursuites criminelles et pénales	Novembre 2014	2
40	Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec	Octobre 2012	4
41	Office de la protection du consommateur	Mars 2017	Moins d'un an
42	Office des personnes handicapées du Québec	Décembre 2015	1
43	Office québécois de la langue française et Commission de toponymie du Québec <sup>57</sup>	Mars 2017	Moins d'un an
44	Régie de l'assurance maladie du Québec	Avril 2014	3
45	Régie des alcools, des courses et des jeux	Septembre 2012	4
46	Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	Février 2017	Moins d'un an
47	Régie du logement	Novembre 2010	6
48	Retraite Québec	Avril 2016	1
49	Société de développement des entreprises culturelles	Juin 2012	4
50	Société de l'assurance automobile du Québec	2012	5
51	Société des traversiers du Québec	Mai 2016	Moins d'un an
52	Sûreté du Québec	Octobre 2013	3

57. La déclaration de services de la Commission de toponymie est intégrée à celle de l'Office québécois de la langue française.



Tableau 6  
Organismes non assujettis à l'article 6 de la LAP<sup>58</sup>

N°	Nom de l'entité	Rend publique une déclaration de services
1	Bureau des enquêtes indépendantes	Non
2	Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études	Non
3	Commissaire à la santé et au bien-être	Non
4	Commission consultative de l'enseignement privé	Non
5	Commission de l'éthique en science et en technologie	Non
6	Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial	Non
7	Commission des partenaires du marché du travail	Non
8	Conseil du statut de la femme	Non
9	Conseil supérieur de l'éducation	Non
10	Conseil supérieur de la langue française	Non
11	Institut national d'excellence en santé et en services sociaux	Non
12	Institut national de santé publique	Non
13	Institut national des mines	Non

58. Ces organisations n'offrent pas de services directs à la population ou aux entreprises au sens de l'article 6 de la LAP. Le fait de disposer d'une déclaration de services rendue publique constitue dans ce contexte une bonne pratique et non une obligation en vertu de la LAP.



## Annexe 3

### Assouplissements budgétaires prévus dans la Loi sur l'administration publique

Tableau 7  
Assouplissements budgétaires prévus dans la LAP

Article	Type d'assouplissement	Description
45 et 56	Report de crédits	Cette mesure permet d'utiliser, l'année suivante, certains crédits inutilisés au cours d'une année ou selon les conditions prévues au Budget de dépenses.
45 et 47	Crédit portant sur une période de plus d'un an	Cet assouplissement consiste à voter à l'avance des crédits qui peuvent se rapporter jusqu'à trois années financières distinctes pour couvrir des dépenses particulières.
48	Transfert de crédits entre programmes d'un même portefeuille	Le transfert de crédits permet, selon les limites prévues par les lois sur les crédits, de réaménager la ventilation du budget en cours d'année financière. La Loi sur les crédits d'un exercice précise la possibilité d'autoriser un transfert de crédits entre programmes d'un même portefeuille en posant la condition que de tels transferts n'aient pas pour effet d'augmenter ou de diminuer de plus de 10 % le montant du crédit voté d'un programme.
49	Obtention de crédits provenant du produit de la disposition d'un bien	L'obtention de crédits à même le produit de la disposition de biens permet de récupérer la valeur de la disposition d'un bien sous forme de transfert de crédits lorsque la disposition est en faveur d'un ministère ou d'un organisme budgétaire, ou sous forme de crédits constitués lorsqu'elle est en faveur d'une autre entité.
50	Crédit au net	Le crédit au net est le montant des prévisions des dépenses qui excède le montant des prévisions des revenus selon ce qui apparaît au Budget de dépenses. La loi permet, à certaines conditions, que ce crédit puisse augmenter lorsque les revenus sont supérieurs à ceux prévus. En contrepartie, lorsque les revenus sont inférieurs à ceux prévus, le montant des dépenses doit être diminué d'autant.
55	Services rendus entre ministères	Les services rendus permettent de partager des activités ou des coûts de fonctionnement, ou encore de mettre en commun des expertises et de transférer les crédits équivalents au ministère qui supporte les dépenses. Une directive stipule que l'autorisation spécifique du Conseil du trésor est requise lorsqu'un projet de services concerne des activités dont la valeur totale du transfert de crédits dépasse 0,5 million de dollars au cours d'une même année financière.





