



Rapport

de la présidente
du Conseil du trésor
et ministre responsable
de l'administration gouvernementale
sur l'application
de la Loi sur l'administration publique

2003-2004

Le contenu de cette publication a été rédigé par
le Secrétariat du Conseil du trésor.

Cette édition a été produite par
la Direction des communications

Vous pouvez obtenir de l'information complémentaire
au sujet du Conseil du trésor et de son secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
au numéro (418) 643-1529, ou encore en consultant
son site Internet à l'adresse suivante :

www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 4^e trimestre 2004
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-550-43469-2

Gouvernement du Québec – 2004

Tous droits réservés pour tous les pays.

La reproduction, par quelque procédé que ce soit,
et la traduction, même partielles, sont interdites
sans l'autorisation des Publications du Québec.

Table des matières

Message de la présidente	7
Message du secrétaire	9
Introduction	11
1. Faits saillants	13
2. Résultats	15
2.1 Axe d'intervention : Amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services	15
2.1.1 Objectif : Rapprocher les services publics des citoyens....	15
Préoccupation de gestion : Accessibilité et intégration des services en ligne	15
<i>Gouvernement en ligne</i>	15
<i>Grappes d'information disponibles dans Internet par le portail gouvernemental.....</i>	16
<i>Grappe de démarrage du Portail gouvernemental de services aux entreprises (PGSE)</i>	16
<i>Répertoire géographique des services gouvernementaux....</i>	17
<i>Accès aux données publiques.....</i>	17
<i>Portail national et portails régionaux en ligne</i>	17
<i>Programmes et services accessibles en ligne, formulaire, transactions</i>	18
Préoccupation de gestion : Autres initiatives de regroupement de services en partenariat avec plusieurs ministères et organismes	20
<i>Initiative de regroupement de services en partenariat avec plusieurs ministères et organismes</i>	20
<i>Regroupement de services d'accueil et d'orientation.....</i>	20
Préoccupation de gestion : Évolution de l'infrastructure technologique	21
<i>Architecture d'entreprise gouvernementale.....</i>	21
<i>Plan d'action gouvernemental en sécurité de l'information...</i>	21

2.1.2	Objectif : Améliorer la qualité des services	21
	Préoccupation de gestion : Poursuite des démarches d'amélioration des services aux citoyens dans les ministères et les organismes, en service direct.....	21
	<i>Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens</i>	<i>21</i>
	<i>Plans d'amélioration des services aux citoyens des ministères et des organismes.....</i>	<i>22</i>
	<i>Connaissance des attentes des citoyens et évaluation de la satisfaction des citoyens.....</i>	<i>23</i>
	<i>Information issue des plaintes.....</i>	<i>23</i>
	Préoccupation de gestion : Allègement réglementaire et simplification administrative à l'égard des entreprises et des citoyens	23
	Préoccupation de gestion : Accompagnement et soutien en matière d'amélioration des services aux citoyens.....	24
	<i>Production de guides, de documents de référence et d'outils</i>	<i>24</i>
	<i>Formation et information aux ministères et aux organismes</i>	<i>24</i>
	<i>Coordination des actions gouvernementales</i>	<i>25</i>
2.2	Axe d'intervention : Amélioration de la performance et de l'administration publique	25
2.2.1	Objectif : Renforcer la gestion axée sur les résultats	25
	Préoccupation de gestion : Transparence de l'action gouvernementale.....	25
	<i>Plan stratégique.....</i>	<i>25</i>
	<i>Plan annuel de gestion des dépenses</i>	<i>25</i>
	<i>Rapport annuel de gestion et reddition de comptes</i>	<i>25</i>
	<i>Organismes assujettis et désignés aux fins de l'application de la Loi sur l'administration publique</i>	<i>26</i>
	Préoccupation de gestion : Implication et responsabilisation de l'ensemble du personnel	26
	<i>Connaissance des besoins et des attentes du personnel.....</i>	<i>26</i>
	<i>Participation du personnel à la détermination des objectifs et des cibles de résultats.....</i>	<i>27</i>

<i>Responsabilisation du personnel dans l'atteinte des cibles et l'amélioration des processus administratifs</i>	27
<i>Gestion du rendement.....</i>	28
<i>Valorisation et reconnaissance.....</i>	28
<i>Démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques....</i>	29
<i>Éthique et valeurs.....</i>	30
Préoccupation de gestion : Performance et imputabilité d'unités administratives.....	31
Préoccupation de gestion : Accompagnement et soutien en matière de gestion axée sur les résultats.....	31
<i>Production de guides, de documents de référence et d'outils</i>	31
<i>Formation et information des ministères et des organismes</i>	32
<i>Activités de diffusion et de communication</i>	32
<i>Gestion intégrée des ressources (GIREs).....</i>	33
<i>Coordination des actions gouvernementales</i>	33
2.2.2 Objectif : Adapter la gestion des ressources	34
En matière de ressources humaines.....	34
<i>Renouvellement de la fonction publique</i>	34
<i>Planification de la main-d'œuvre</i>	34
En matière de ressources budgétaires	34
<i>Mise en œuvre des assouplissements.....</i>	34
<i>Révision des politiques de gestion budgétaire, financière et comptable</i>	36
En matière de ressources informationnelles	36
<i>Mise en œuvre du cadre de gestion des ressources informationnelles.....</i>	36
En matière de ressources matérielles et de gestion de contrats	37
<i>Adaptation de règlements, de directives et de décisions.....</i>	37

2.2.3 Objectif : Planifier, coordonner et mesurer l'évolution gouvernementale du cadre de gestion axée sur les résultats instauré par la Loi sur l'administration publique.....	38
Préoccupation de gestion : Planification des résultats attendus et coordination des actions gouvernementales	38
Préoccupation de gestion : Élaboration des indicateurs d'effets.....	38
Conclusion.....	39
Annexe I	41
Annexe II	44
Annexe III	45

Message de la présidente

Monsieur Michel Bissonnet
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

Conformément aux obligations qui me sont faites en vertu de l'article 28 de la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c.A-6.01), je vous transmets le troisième rapport de la présidente du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique.

La Loi sur l'administration publique, adoptée en mai 2000 par l'Assemblée nationale, affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale, dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique, à la qualité des services aux citoyens. Elle a instauré un nouveau cadre de gestion axé sur les résultats, sur le respect du principe de la transparence et sur une imputabilité accrue de l'Administration devant l'Assemblée nationale.

D'autre part, en juin 2003, le gouvernement québécois a entrepris une démarche sans précédent dans l'histoire du Québec : procéder à une révision globale de l'appareil d'État dans le but de recentrer son rôle et d'assurer aux citoyens des services de meilleure qualité et à moindres coûts. Cette vaste opération de modernisation de l'État a entraîné une démarche de remise en question et de redéfinition en profondeur des programmes et des services publics pour les rendre plus efficaces, moins coûteux, et pour en améliorer la qualité. Au cours de l'année 2003-2004, l'ensemble des ministères et organismes ont été conviés à la réalisation de ces grands travaux, ce qui a conduit au Plan de modernisation 2004-2007 : Pour de meilleurs services aux citoyens, que j'ai déposé en mai 2004.

Bien que le rapport que je dépose vise principalement à faire le point sur les travaux réalisés au cours de la dernière année à l'égard de l'application de la Loi sur l'administration publique, je tiens à souligner, Monsieur le Président, que la finalité de la démarche de modernisation de l'État entreprise par le gouvernement rejoint fondamentalement les grands objectifs du législateur à l'égard de la primauté accordée aux services aux citoyens.

Dans ce contexte, je me suis assurée que les travaux de mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique se poursuivent de façon cohérente et complémentaire à ceux de la modernisation de l'État.

Enfin, je souligne qu'en 2003-2004, malgré la situation budgétaire difficile, le gouvernement a respecté l'objectif budgétaire des dépenses de programmes de 45,8 MM \$ ainsi que les exigences de la Loi sur l'équilibre budgétaire au chapitre de l'objectif du « déficit zéro ».

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

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

Monique Jérôme-Forget

Québec, novembre 2004

Message du secrétaire

Madame Monique Jérôme-Forget
Présidente du Conseil du trésor et
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale
Hôtel du parlement
Québec

Madame la Présidente,

Je vous transmets le troisième rapport de la présidente du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c.A-6.01) prévu à l'article 28 de cette loi. Ce troisième rapport rend compte essentiellement des résultats obtenus au regard des mêmes objectifs que ceux qui ont été présentés dans le rapport 2002-2003, ces derniers s'appuyant notamment sur les attentes exprimées par les parlementaires.

Les travaux de mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique se sont poursuivis en s'assurant qu'ils s'inscrivent de façon cohérente et complémentaire à ceux de la modernisation de l'État que le gouvernement québécois a entrepris en juin 2003.

Les informations contenues dans ce rapport proviennent principalement des ministères et des organismes et du Secrétariat du Conseil du trésor. Elles ont toutes été colligées et traitées avec minutie. Des indications ont d'ailleurs été données aux répondants désignés dans les ministères et les organismes afin qu'ils s'assurent de la fiabilité des données provenant de leur organisation. J'ai donc toutes les raisons de croire qu'elles reflètent fidèlement les résultats de l'application de la Loi sur l'administration publique.

Le secrétaire,

Luc Meunier

Québec, novembre 2004

Introduction

La Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c.A-6.01) vise à mobiliser l'ensemble de l'administration gouvernementale en vue de l'atteinte de résultats centrés sur l'amélioration des services aux citoyens, dans le respect de l'équilibre des finances publiques.

Le présent rapport décrit les travaux réalisés dans le cadre de l'application de la loi, et ce, principalement au regard des responsabilités générales des ministères et des organismes en vertu des chapitres I et II. Rappelons que les chapitres I et II de la Loi sur l'administration publique visent essentiellement l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens et la performance de l'administration publique. La liste des ministères et des organismes budgétaires auxquels s'appliquent ces responsabilités générales et celle des organismes désignés par le ministre dont ils relèvent est jointe en annexe.

Outre l'état de situation sur le dépôt obligatoire par les ministères et les organismes de certains documents qui favorisent une meilleure information sur les activités de l'Administration, le présent rapport fait état des principaux moyens mis en œuvre par les ministères et les organismes en regard des deux grands axes d'intervention suivants :

- Amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services;
- Amélioration de la performance et de l'administration publique.

Les résultats présentés font également état des travaux réalisés par le Secrétariat du Conseil du trésor, le Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques du ministère du Conseil exécutif et le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, relativement à leurs rôles de conseiller et d'accompagnateur auprès des ministères et organismes. La reddition de comptes portant sur la gestion des ressources (chapitres III à VI de la loi) est inscrite dans le rapport annuel de gestion du Secrétariat du Conseil du trésor.

Enfin, il importe de préciser que les travaux de mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique se sont poursuivis en s'assurant qu'ils s'inscrivent de façon cohérente et complémentaire à ceux de la modernisation de l'État, que le gouvernement québécois a entrepris en juin 2003.

1. **Faits saillants**

Au cours de la dernière année, les ministères et les organismes ainsi que les organismes centraux ont poursuivi la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique ainsi que leurs démarches d'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services aux citoyens. On constate, au 31 mars 2004, que l'implantation du cadre de gestion axé sur les résultats instauré par la loi a progressé normalement, et ce, de façon cohérente et complémentaire aux travaux de modernisation de l'État, ces derniers étant mis en œuvre afin d'accentuer de façon notable la poursuite des objectifs d'amélioration des services aux citoyens que s'est donné le gouvernement du Québec.

En ce qui concerne les plans d'amélioration des services, les ministères et organismes ont poursuivi les démarches entreprises en 2002-2003. Au 31 mars 2004, 31 plans d'amélioration ont été complétés et quatorze autres plans sont en préparation. Par ailleurs, 39 ministères et organismes¹ ont mis en place des mécanismes pour connaître les attentes des citoyens et 45 disposent de moyens pour évaluer la satisfaction de leur clientèle.

Les services en ligne ont continué de se développer. L'avancement des travaux dans ce domaine s'est d'ailleurs accentué, le gouvernement en ayant fait une de ses grandes priorités pour les prochaines années. Ce qui s'est traduit notamment par la constitution du Bureau pour le développement du gouvernement électronique en octobre 2003.

En matière de gestion axée sur les résultats, on constate que :

- tous les ministères et la quasi totalité des organismes ont déposé leur rapport annuel de gestion 2002-2003;
- 83,3 % des ministères et des organismes ont des mécanismes visant à consulter ou à associer le personnel à la détermination des objectifs et des cibles de résultats;
- 89,8 % des gestionnaires ont reçu des attentes basées sur l'atteinte des résultats;
- 77,5 % des unités administratives ont un plan de travail contenant des objectifs, des cibles et des indicateurs;
- 57,6 % des ministères et des organismes ont mis en place un processus d'évaluation annuelle du rendement du personnel;
- 87,9 % des ministères et des organismes ont établi des mécanismes pour connaître les attentes de leur personnel;
- 81,8 % des ministères et des organismes ont adopté des mécanismes pour valoriser et reconnaître le travail et la performance du personnel.

Les organismes centraux ont poursuivi leur rôle de conseiller et d'accompagnateur auprès des ministères et des organismes tout en adaptant leurs interventions de façon cohérente avec les travaux de modernisation de l'État.

¹ Voir le point 2 pour connaître la démarche utilisée pour la cueillette des données.

2. Résultats

Les résultats sont présentés en fonction de cinq grands objectifs de mise en œuvre. Pour chacun de ces objectifs, des préoccupations de gestion ont été établies et pour évaluer la réalisation des objectifs, des indicateurs ont été élaborés. Les réalisations sont présentées en termes de dossiers ou de projets. L'information a été recueillie auprès de différents ministères ou organismes centraux qui assument des responsabilités de coordination horizontale de ces dossiers ou qui en assurent le leadership. Il s'agit principalement du ministère du Conseil exécutif, du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration et du Secrétariat du Conseil du trésor.

Le rapport fait également état d'une information quantitative majoritairement collectée au moyen d'un questionnaire auquel tous les ministères (19) et une majorité d'organismes (47) ont répondu pour un total de 66, alors que le nombre total de ministères et organismes assujettis et désignés était de 76 au 31 mars 2004. Ce questionnaire, composé de quelque 40 questions distinctes, a permis de colliger les mêmes données que l'an passé, de sorte qu'il est possible de comparer les résultats d'une année à l'autre, rejoignant ainsi les attentes des parlementaires. Toutefois, compte tenu de la nouvelle composition du Conseil des ministres annoncée le 29 avril 2003, le nombre de ministères et organismes ayant été modifié de même que la structure de certains ministères, cette comparaison doit être relativisée et utilisée davantage à titre indicatif sur l'évolution de la situation.

Enfin, d'autres données quantitatives recueillies par d'autres moyens que le questionnaire permettent de fournir des informations relatives aux ministères et organismes désignés ou assujettis. Des précisions à cet égard sont apportées au fur et à mesure dans le texte.

2.1 Axe d'intervention : Amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services

2.1.1 Objectif : Rapprocher les services publics des citoyens

Préoccupation de gestion : Accessibilité et intégration des services en ligne

Gouvernement en ligne

En octobre 2003, une refonte en profondeur des activités a débuté avec la création du Bureau pour le développement du gouvernement électronique. Celui-ci vise la mise en place d'un gouvernement en ligne pour répondre à une priorité du gouvernement.

Le projet du gouvernement en ligne s'articule autour de trois grands axes : le volet sociétal qui vise à accélérer le passage du Québec à la société de l'information, l'administration électronique ou la prestation électronique de services, et la démocratie électronique. L'adhésion des citoyens et des entreprises aux services en ligne offerts repose essentiellement sur la présence d'un environnement de confiance. Pour ce faire, le gouvernement doit donc prendre les mesures nécessaires pour assurer une protection des renseignements personnels efficace, un processus d'identification sûr et des systèmes sécuritaires².

Plusieurs actions, en concertation avec les ministères et organismes, ont été réalisées afin d'amorcer le projet de développement du gouvernement en ligne et améliorer les services existants.

Grappes d'information disponibles dans Internet par le portail gouvernemental

Les neuf grappes d'information qui sont en ligne sur le Portail du gouvernement du Québec ont été consultées par plus d'un million de visiteurs en 2003-2004.

La grappe « Bébé arrive » a été renommée « Devenir parent » parce qu'on y a ajouté un volet portant sur l'adoption.

Plusieurs étapes visant la mise en place, au printemps 2004, du Service québécois de changement d'adresse (SQCA) en mode transactionnel ont été franchies, dont un nouveau prototype, le modèle de financement ainsi qu'une nouvelle organisation du projet.

L'année 2003-2004 aura permis d'effectuer des travaux préparatoires en vue d'une mise en fonction optimisée et sécurisée des équipements requis à la mise en ligne du SQCA. Ainsi, une analyse des progiciels de navigation disponibles sur le marché, le choix de l'un d'entre eux, l'évaluation des mesures de sécurité à mettre en place, l'acquisition des équipements requis de même qu'une étude sur le paramétrage du progiciel ont été réalisés. L'installation proprement dite du SQCA a été réalisée et mise en fonction au printemps 2004.

Mentionnons également que le Répertoire des programmes et des services du gouvernement du Québec, présentant plus de 1 800 programmes et services, a reçu plus d'un demi-million (521 768) de visites en 2003-2004.

Grappe de démarrage du Portail gouvernemental de services aux entreprises (PGSE)

Le 15 décembre 2003, le Secrétariat du Conseil du trésor a demandé au ministère du Développement économique et régional et de la recherche (MDERR) de se charger du développement du Portail gouvernemental de services aux entreprises (PGSE). Au moment de cette décision,

² Pour plus de détails, voir le Rapport annuel de gestion 2003-2004 du Secrétariat du Conseil du trésor.

il a également été convenu que le Portail de démarrage d'entreprise (PDE), en ligne depuis décembre 2001, serait intégré au PGSE et deviendrait une des huit grappes du cycle de vie de l'entreprise.

Le volet informationnel de la grappe de démarrage d'entreprises a été complété en traçant le parcours client pour quatre secteurs d'activité, rejoignant environ 70 % des types d'entreprises démarrées par année. Les parcours clients ainsi développés au cours de l'année 2003-2004 pour une mise en ondes à l'été 2004, touchent les secteurs suivants : restauration, construction et rénovation, services, transport.

Répertoire géographique des services gouvernementaux

Le nombre de visiteurs du répertoire géographique permettant de localiser les points de services du gouvernement a continué sa progression. Il est passé de 15 196 visiteurs en moyenne par trimestre en 2002-2003, à 17 305 visiteurs en 2003-2004.

Accès aux données publiques

En novembre 2003, le ministre des Finances du Québec et ministre responsable de l'Institut de la statistique du Québec a participé à la mise en ligne de la Banque de données des statistiques officielles sur le Québec (BDSO). Des représentants du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille étaient présents, puisque la BDSO contenait déjà une partie de leurs statistiques officielles. D'autres statistiques étaient également disponibles pour trois secteurs de l'Institut de la statistique du Québec, à savoir les données sur les investissements publics et privés, le revenu personnel et le commerce international.

Les travaux d'intégration de nouvelles statistiques d'autres partenaires ont débuté en 2003-2004, soit celles du ministère des Transports et du ministère de la Santé et des Services sociaux. À cela s'ajoutent les données de l'Institut de la statistique du Québec sur le commerce mondial et sur les investissements sous contrôle étranger.

Actuellement, la BDSO est accessible dans le site de certains ministères et organismes partenaires et dans celui de l'Institut de la statistique du Québec (www.stat.gouv.qc.ca), sous l'onglet « Statistiques officielles ». On pourra également la consulter sur le site des autres partenaires au fur et à mesure que leurs statistiques officielles seront versées dans la BDSO, et ce, tout en conservant leur identification visuelle.

Portail national et portails régionaux en ligne

Le portail national Internet du gouvernement du Québec, qui existe depuis mai 1995, a été visité par 6 millions d'internautes en 2003-2004 comparativement à 3,7 millions de personnes en 2002-2003.

Au cours de l'année 2003-2004, les 17 portails régionaux ont fait l'objet de près d'un million (949 237) de visites de la part de la population.

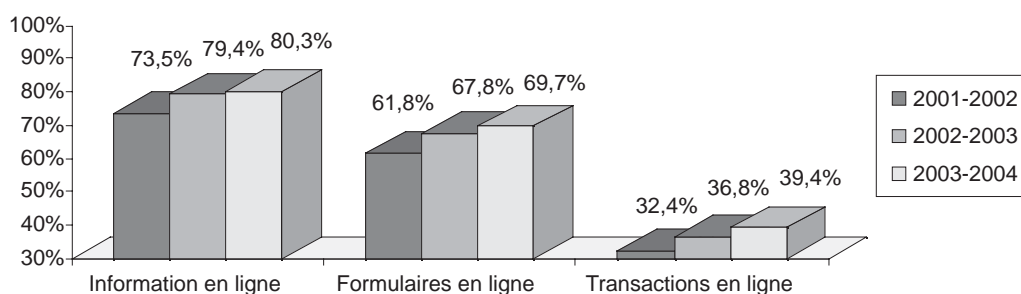
Programmes et services accessibles en ligne, formulaires, transactions

En 2003-2004, 103 nouveaux programmes et services ont été lancés ou étaient en préparation. De ce nombre, 64 ont été mis en ligne, soit 62,1 %. Ces programmes et services sont répartis dans treize ministères et douze organismes. Outre l'information en ligne disponible actuellement pour 64 programmes et services, les formulaires utiles aux citoyens sont ou seront disponibles pour 41 de ces nouveaux programmes et services. Le mode transactionnel est effectif ou planifié pour 50 des 64 nouveaux programmes mis en ligne en 2003-2004.

Au 31 mars 2004, 19 ministères, soit 100 % des ministères consultés, et 34 organismes, soit 72,3 % des organismes consultés, offrent l'information en ligne sur leurs programmes et services. Des formulaires sont également accessibles en ligne dans 19 ministères, soit l'ensemble des ministères, et dans 27 organismes, soit 57,4 % des organismes consultés. De plus, douze ministères, soit 63,2 % des ministères consultés, et quatorze organismes, soit 29,8 % des organismes consultés, offrent des programmes et services en mode transactionnel. Le graphique 1 présente les résultats regroupés pour l'ensemble des ministères et organismes pour les trois dernières années. Rappelons toutefois que la progression constatée doit être relativisée puisque le nombre total de ministères et organismes varie d'une année à l'autre³.

Graphique 1

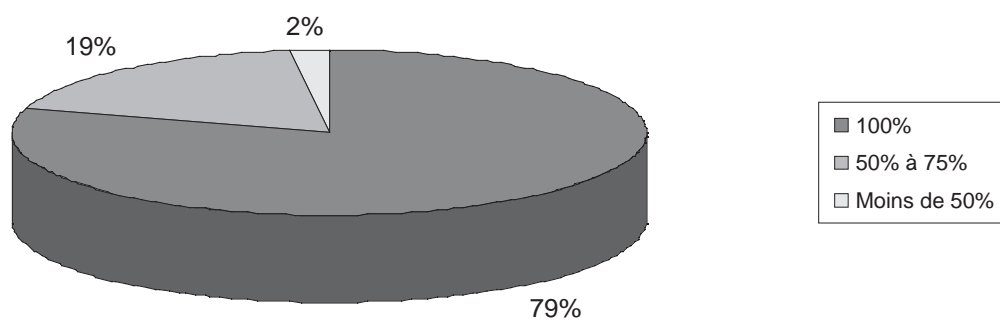
Pourcentage des ministères et organismes offrant des programmes et des services en ligne



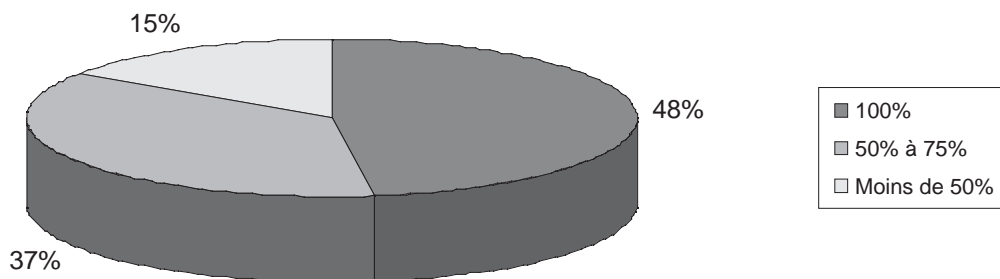
Dans 42 ministères et organismes l'information en ligne couvre 100 % des programmes et services, soit 79,2 % de nos répondants qui rendent accessible en ligne cette information. Huit ministères et quatorze organismes ont mis en ligne l'ensemble de leurs formulaires utiles aux citoyens. Dans six ministères et quatre organismes, les programmes et services sont offerts en mode transactionnel dans une proportion d'au moins 50 %. Les trois graphiques suivants illustrent la situation.

³ Le nombre de ministères et organismes était de 69 en 2001-2002, de 68 en 2002-2003 et de 66 en 2003-2004.

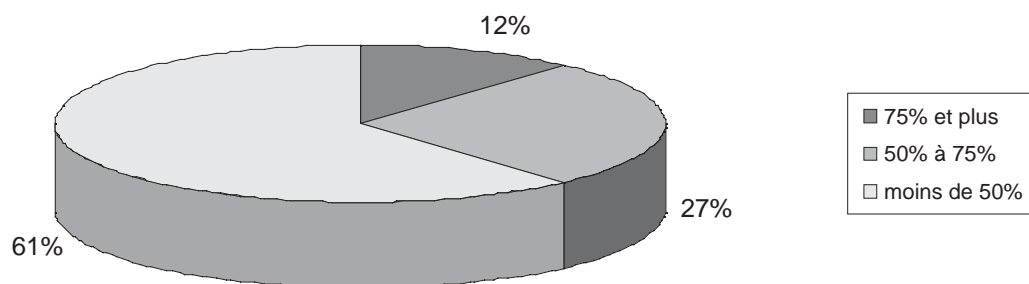
Graphique 2 a
Ministères et organismes offrant l'information sur les programmes et services en ligne



Graphique 2 b
Ministères et organismes offrant les formulaires en ligne



Graphique 2 c
Ministères et organismes offrant des programmes et services en mode transactionnel

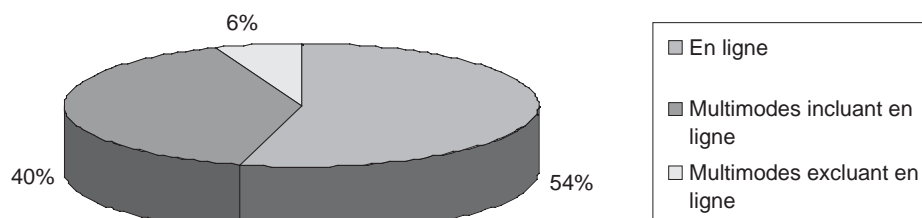


Préoccupation de gestion : Autres initiatives de regroupement de services en partenariat avec plusieurs ministères et organismes

Initiative de regroupement de services en partenariat avec plusieurs ministères et organismes

En 2003-2004, 35 projets de services regroupés en partenariat ont été recensés, dont 17 étaient effectifs, 17 en cours de développement et un à venir. Parmi ces projets, 19 sont offerts ou seront offerts exclusivement en ligne; quatorze autres projets sont ou seront accessibles par plusieurs modes de prestations (téléphone, comptoir, courrier), incluant des services en ligne, et deux projets sont ou seront également accessibles par plusieurs modes de prestations excluant toutefois les services en ligne, ainsi que le démontre le graphique 3. À titre d'exemple, on peut mentionner le Portail gouvernemental de services aux entreprises, le Service québécois de changement d'adresse, le Regroupement d'informations sur les événements de vie d'un citoyen, la Grappe d'information Internet intitulée « Que faire avant, pendant et après un sinistre? » ainsi que la Grappe d'information Internet intitulée « Renseignements pour les consommateurs ».

Graphique 3
Modes de prestation des projets menés en partenariat



Regroupement de services d'accueil et d'orientation

En Mauricie, des locaux situés à l'intérieur des bureaux des Centres locaux d'emploi (CLE) et des Centres locaux de développement (CLD) sont disponibles pour accueillir des fonctionnaires de différents ministères et organismes⁴, ainsi qu'un terminal donnant accès, entre autres sites, au portail régional, afin de desservir la clientèle locale et régionale.

⁴ Dont Revenu Québec, la Commission des normes du travail, la Régie des rentes du Québec.

Préoccupation de gestion : Évolution de l'infrastructure technologique

Architecture d'entreprise gouvernementale

Le Secrétariat du Conseil du trésor a poursuivi le développement de l'architecture d'entreprise gouvernementale (AEG). Celle-ci a porté sur les processus d'affaires, l'ingénierie documentaire, la gestion de l'information, la sécurité de l'information et les infrastructures technologiques.

Plan d'action gouvernemental en sécurité de l'information

Les interventions du plan d'action gouvernemental en sécurité de l'information de 2003-2004 ont été réalisées à près de 80 %.

2.1.2 Objectif : Améliorer la qualité des services

Préoccupation de gestion : Poursuite des démarches d'amélioration des services aux citoyens dans les ministères et les organismes, en service direct

Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens

Au cours de l'année, le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI) a poursuivi l'élaboration de certaines mesures prévues au Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens 2002-2003 dont l'échéance allait au-delà de cette année. Rappelons, d'une part, que la majorité des ministères et des organismes assujettis de facto à la Loi sur l'administration publique ou désignés par leur ministre ont une Déclaration de services aux citoyens⁵. Les citoyens peuvent consulter ces déclarations sur le Portail gouvernemental. D'autre part, compte tenu des nouvelles orientations gouvernementales, le plan d'action n'a pas été mis à jour en 2004; les préoccupations visées par ce plan ont été reprises dans le cadre des travaux qui ont mené à l'élaboration du Plan de Modernisation de l'État 2004-2007 : Pour des services de qualité aux citoyens.

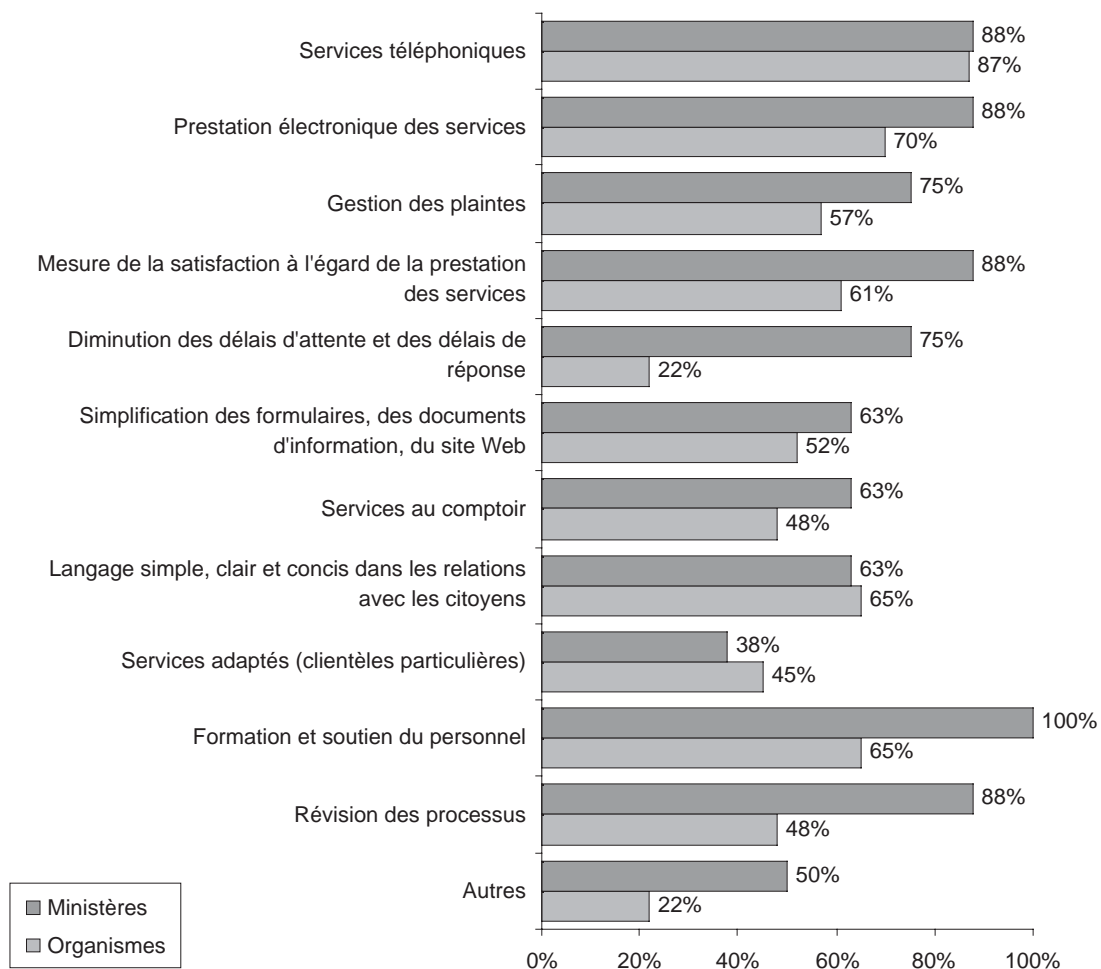
Le MRCI a finalisé les travaux de recherche visant à documenter une vision gouvernementale en matière de prestation de services aux citoyens et un rapport synthèse a été déposé à l'été 2003. Ce rapport a permis d'alimenter les travaux visant le développement d'une Vision stratégique en matière de gouvernement électronique par le comité directeur formé à cet effet par le Secrétariat du Conseil du trésor, en collaboration avec le MRCI.

⁵ Ces informations ont été tirées du Rapport présenté à la Commission permanente de l'administration publique par le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (1^{er} juin 2004).

Plans d'amélioration des services aux citoyens des ministères et des organismes

Au 31 mars 2004, 31 plans d'amélioration ont été complétés dans huit ministères et 23 organismes, ce qui correspond à 47,0 % des ministères et organismes. Quatorze autres plans sont en préparation ou à venir pour six ministères et huit organismes. Les principales préoccupations abordées dans les plans d'amélioration portent notamment sur les services téléphoniques, la mesure de la satisfaction des usagers à l'égard de la prestation des services, la formation et le soutien du personnel, la prestation électronique des services et la révision des processus. Le graphique 4 présente de façon détaillée ces préoccupations ainsi que le pourcentage de ministères et d'organismes qui les incluent dans leur plan d'amélioration de la qualité des services.

Graphique 4
Préoccupations pour l'amélioration des services aux citoyens



Connaissance des attentes des citoyens et évaluation de la satisfaction des citoyens

Au 31 mars 2004, quinze ministères et 24 organismes ont mis en place des mécanismes pour connaître les attentes des citoyens, soit 59,1 % des 66 ministères et organismes consultés.

À la même période, 17 ministères et 28 organismes ont mis en place des moyens pour évaluer la satisfaction, soit 68,2 % des 66 ministères et organismes répondants en 2003-2004. En 2002-2003, ce taux était de 60,3 % pour 68 ministères et organismes répondants.

Sur les 66 ministères et organismes consultés, 46 ont fourni de l'information relative aux moyens les plus fréquemment utilisés pour connaître les attentes des citoyens et évaluer leur satisfaction et on note les pourcentages suivants :

- l'information provenant des plaintes (83 %);
- les sondages (74 %);
- la consultation du personnel de première ligne (65 %);
- les cartons commentaires remplis par les usagers (37 %);
- les consultations des usagers (33 %);
- les groupes de discussion (33 %).

Information issue des plaintes

Au 31 mars 2004, quatorze ministères et 32 organismes utilisaient l'information provenant des plaintes à des fins d'amélioration de leurs services. Cette information sert principalement à :

- prendre en compte les difficultés ou les particularités de certains clients (76 %);
- améliorer l'information transmise aux clients (74 %);
- améliorer le comportement du personnel (70 %);
- réviser les processus (63 %);
- modifier les directives internes (48 %);
- simplifier les formulaires (41 %);
- mieux interpréter les dispositions de la loi (37 %);
- modifier les lois et les règlements (28 %);
- éliminer les dédoublements, chevauchements ou incohérences (28 %);
- améliorer l'accueil physique (26 %).

Préoccupation de gestion : Allègement réglementaire et simplification administrative à l'égard des entreprises et des citoyens

• Pour les entreprises

Au 31 mars 2004, la situation est sensiblement la même que celle qui prévalait en 2002-2003. Cependant, des travaux d'élaboration d'un plan d'action gouvernemental en matière d'allègement réglementaire et administratif en faveur des entreprises ont débuté en 2003-2004 pour donner suite aux principales recommandations des groupes conseils sur l'allègement réglementaire,

incluant celles du dernier groupe conseil (Rapport Dutil) et celles du rapport du Groupe de travail conjoint sur l'administration de la fiscalité.

- **Pour les citoyens**

À la suite de l'élection d'un nouveau gouvernement au printemps 2003, les travaux du groupe de travail formé de représentants des ministères du Conseil exécutif et des Relations avec les citoyens et de l'Immigration ainsi que du Secrétariat du Conseil du trésor, au cours de l'année 2002-2003, ont été momentanément suspendus pour centrer les ressources sur la préparation d'un plan d'action gouvernemental en matière d'allégement réglementaire et administratif.

Préoccupation de gestion : Accompagnement et soutien en matière d'amélioration des services aux citoyens

Production de guides, de documents de référence et d'outils

Le soutien aux ministères et aux organismes, ainsi que le partage et le partenariat intersectoriel offerts par le MRCI se sont traduits par une participation de ministères et d'organismes à divers comités œuvrant à l'élaboration d'outils favorisant l'amélioration des services.

Ainsi, six comités de travail majoritairement sous la responsabilité du MRCI ont été actifs en 2003-2004 :

- Vision gouvernementale de la prestation de services;
- Révision du Guide sur la Déclaration de services aux citoyens (DSC);
- Élaboration du *Vocabulaire de la prestation de services*;
- Adaptation de la prestation des services gouvernementaux aux personnes ayant des incapacités – Guide de bonnes pratiques;
- Guide de simplification des communications;
- Étude « L'Accent sur les entreprises ».

Le guide révisé sur la Déclaration de services aux citoyens a été envoyé aux ministères et aux organismes en format « projet » en janvier 2004. Le *Vocabulaire de la prestation de services* réalisé en cours d'année conjointement par le MRCI et l'Office québécois de la langue française a été publié au printemps 2004.

Formation et information aux ministères et aux organismes

Le MRCI a participé à l'organisation du Colloque sur la simplification des communications, en collaboration avec le Centre d'expertise des grands organismes. Plus de 400 personnes provenant des différents ministères et organismes ont participé à cet événement en juin 2003.

Le MRCI a également animé deux autres réseaux qui s'intéressent particulièrement à l'accessibilité de l'information, à la protection des renseignements personnels et à l'évolution de la prestation des services vers le mode électronique.

Coordination des actions gouvernementales

Au cours de l'exercice 2003-2004, le Centre d'expertise sur la prestation de services (CEPS) du MRCI a envoyé une dizaine de communications aux représentants de la Table sur la qualité des services, notamment pour les informer des recommandations du Vérificateur général (juin 2003) et des préoccupations de la Commission parlementaire de l'administration publique, le tout faisant suite à l'audition de la sous-ministre du MRCI (septembre 2003) devant ladite commission sur la gestion de la qualité des services.

2.2 Axe d'intervention : Amélioration de la performance et de l'administration publique

2.2.1 Objectif : Renforcer la gestion axée sur les résultats

Préoccupation de gestion : Transparence de l'action gouvernementale

La Loi sur l'administration publique prévoit notamment, pour assurer la transparence de l'Administration gouvernementale, le dépôt de certains documents à l'Assemblée nationale.

Plan stratégique

L'arrivée, en avril 2003, d'un nouveau gouvernement a amené l'identification de nouvelles orientations et priorités pour l'année 2003-2004. Les ministères et organismes se sont donc affairés à introduire et à mettre en œuvre de nouvelles priorités ministérielles découlant des orientations gouvernementales et à poursuivre les objectifs de leur plan stratégique conformes aux nouvelles orientations et priorités. Ils ont également été appelés à entreprendre une vaste opération de modernisation de l'État québécois en vue de le recentrer sur ses missions essentielles.

Plan annuel de gestion des dépenses

Dans le contexte où la plupart des plans stratégiques des ministères et des organismes sont arrivés à échéance le 31 mars 2004, ceux-ci ont préparé leur plan annuel de gestion des dépenses 2004-2005 en situant leurs choix budgétaires par rapport aux enjeux stratégiques découlant de leur mission et de leurs activités essentielles.

Rapport annuel de gestion et reddition de comptes

En 2003-2004, 79 ministères et organismes étaient tenus de déposer à l'Assemblée nationale leur rapport annuel de gestion 2002-2003 et 76 d'entre eux l'ont effectivement fait, soit un résultat de 96,2 % comparativement à 93,8 % l'an dernier. Au 31 mars 2004, trois petits organismes assujettis n'avaient pas encore déposé leur rapport⁶.

⁶ Il s'agit de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, de la Commission des partenaires du marché du travail et du Conseil permanent de la jeunesse.

Organismes assujettis et désignés aux fins de l'application de la Loi sur l'administration publique

Au cours de l'année 2003-2004, le nombre de ministères et organismes assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique a changé à plusieurs reprises. Ainsi, au 1^{er} avril 2003, 81 ministères et organismes y étaient assujettis; ce nombre est passé à 79 à l'automne 2003⁷ et il était de 76 au 31 mars 2004. De ce nombre, 66 y sont assujettis de facto et dix organismes ont été désignés par leur ministre.

Ainsi, au cours de l'année 2003-2004, un nouveau ministère a été créé, soit le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille. Ce ministère regroupe les activités des anciens ministères de l'Emploi et de la Solidarité sociale et les activités reliées à la famille et à l'enfance de l'ancien ministère de la Famille, de l'Enfance et de la Condition féminine. De plus, le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche a également été créé. Ce ministère regroupe les activités reliées à l'économie et à la recherche de l'ancien ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, le ministère des Régions ainsi que Tourisme Québec. Par ailleurs, le ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir regroupe maintenant les activités du Secrétariat au loisir et au sport du Québec. Pour sa part, le Conseil consultatif de la lecture et du livre a été retiré de l'annexe présentant les ministères et organismes budgétaires assujettis de facto aux dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique car il est inopérant depuis un certain temps, après qu'une partie de sa mission ait été reprise par la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC).

Préoccupation de gestion : Implication et responsabilisation de l'ensemble du personnel

Connaissance des besoins et des attentes du personnel

Au 31 mars 2004, 19 ministères et 39 organismes avaient mis en place des mécanismes pour connaître les attentes de leur personnel, soit 87,9 % des 66 répondants au questionnaire. Deux autres organismes projettent aussi de se doter de tels mécanismes. Voici la liste des mécanismes créés par les 58 ministères et organismes pour recueillir de l'information sur les besoins et les attentes de leur personnel :

- des comités d'organisation du travail (71 %);
- des rencontres du personnel (62 %);
- des consultations ad hoc (57 %);
- des sondages internes (47 %);
- des réunions avec les cadres (47 %);
- des évaluations des besoins individuels et collectifs (47 %);
- des groupes de discussion (43 %);
- des outils de mesure du rendement (43 %);
- des boîtes aux lettres électroniques anonymes (12 %);
- des ateliers sur les pratiques exemplaires (9 %).

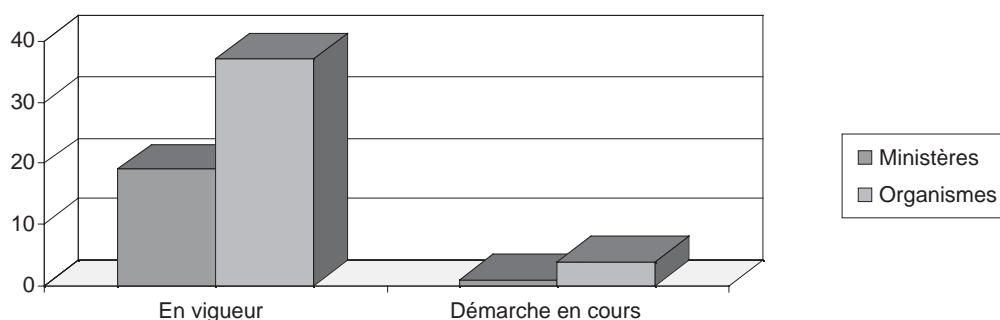
⁷ Correspondant à la période à laquelle les ministères et organismes avaient déposé leur rapport annuel de gestion.

Participation du personnel à la détermination des objectifs et des cibles de résultats

Au 31 mars 2004, 18 ministères et 37 organismes avaient institué des mécanismes visant à consulter ou à associer le personnel à la détermination des objectifs et des cibles de résultats, soit 83,3 % des ministères et des organismes; d'autre part, un ministère et quatre autres organismes ont entrepris une démarche en ce sens.

Graphique 5

Ministères et organismes ayant associé le personnel à la définition des objectifs et des cibles de résultats



Parmi les 55 ministères et organismes qui consultent ou associent leur personnel :

- 69 % le font pour la démarche de planification stratégique;
- 86 % pour l'élaboration du plan opérationnel de l'unité de travail;
- 62 % pour la préparation du plan d'action de la direction ou de la direction générale.

Dans seize ministères et 34 organismes (75,8 %), la participation du personnel est intégrée à une démarche structurée de planification ou harmonisée avec le cycle de gestion.

Responsabilisation du personnel dans l'atteinte des cibles et l'amélioration des processus administratifs

Au 31 mars 2004, 89,8 % des gestionnaires dénombrés dans 18 ministères et 45 organismes ont reçu des attentes basées sur l'atteinte de résultats mesurables, comparativement à 85,3 % l'année précédente, pour 23 ministères et 40 organismes.

Dans 18 ministères et 47 organismes, 77,5 % des unités administratives avaient un plan de travail contenant des objectifs, des cibles et des indicateurs. On note une légère augmentation par rapport à 2002-2003 alors que ce pourcentage représentait 76,2 % dans 23 ministères et 43 organismes.

Gestion du rendement

En 2003-2004, 38 ministères et organismes avaient mis en place un processus d'évaluation annuelle du rendement de leur personnel par attentes signifiées. De plus, treize autres ministères et organismes avaient entrepris ou prévoyaient entreprendre une démarche de mise en place d'un tel processus. Enfin, 36 ministères et organismes nous ont indiqué que tous leurs employés ou une partie de ceux-ci avaient reçu une fiche d'évaluation pour évaluer le degré d'atteinte des attentes qui leur avaient été signifiées, cette proportion s'établit de la façon suivante :

- 100 % du personnel dans six ministères et organismes;
- de 75 % à 99 % dans deux ministères et organismes;
- de 50 % à 74 % dans dix ministères et organismes;
- moins de 50 % dans 18 ministères et organismes.

Valorisation et reconnaissance

Le 2 avril 2003, une deuxième édition du colloque intitulé « La reconnaissance au travail : des pratiques à visage humain » (organisée par la Chaire en santé et sécurité du travail de l'Université Laval en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor) a été tenue. Un peu plus de 400 personnes, dont plus de 60 % provenant de la fonction publique, ont participé à cet événement. Une bonne proportion de la clientèle était constituée de gestionnaires et d'intervenants en gestion des ressources humaines. Ce colloque, qui a connu un taux de satisfaction très élevé, visait les objectifs suivants :

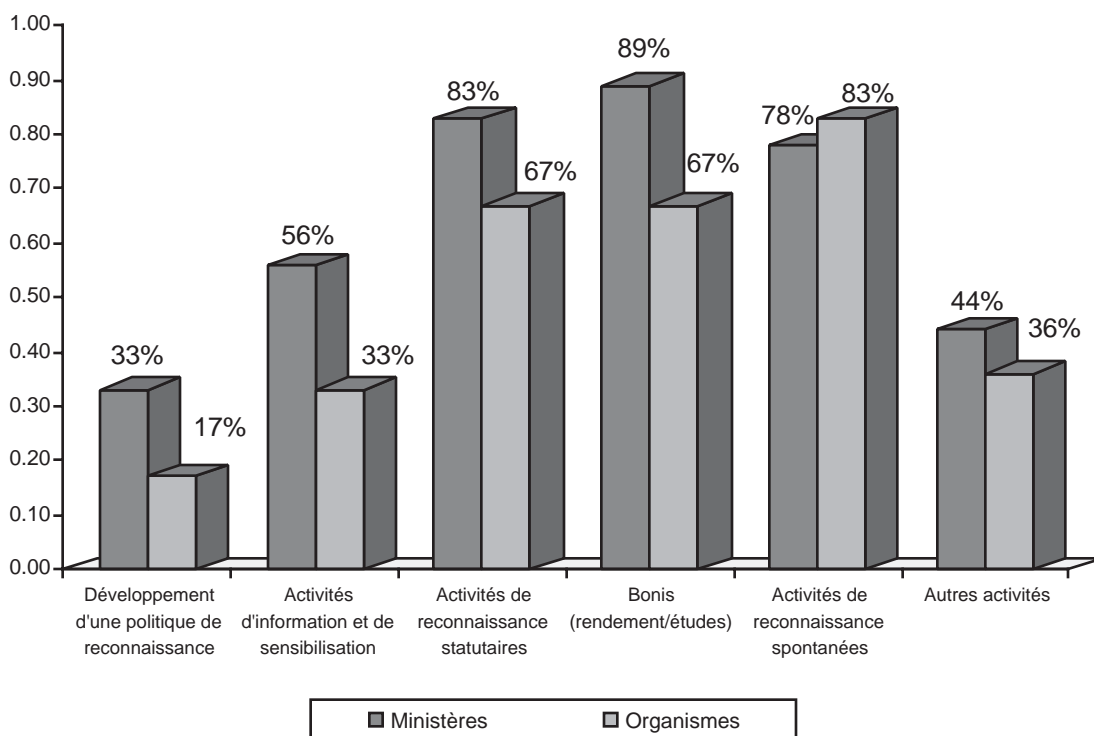
- établir les conditions nécessaires pour que des pratiques significatives de reconnaissance au travail se matérialisent;
- mieux comprendre, de manière concrète, ce qu'est la reconnaissance en milieu de travail;
- présenter des moyens et des outils pour la mise en œuvre ou la bonification des pratiques de reconnaissance;
- favoriser l'intégration des pratiques de reconnaissance au sein de la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, un document regroupant un certain nombre de réflexions et de travaux menés sur le thème de la reconnaissance au travail intitulé « Mémoire collective : cahier documentaire sur la reconnaissance au travail » a été produit et diffusé dans les ministères et les organismes.

Au 31 mars 2004, 18 ministères et 36 organismes avaient implanté des mécanismes pour valoriser et reconnaître le travail et la performance de leur personnel, soit 81,8 % des 66 ministères et organismes répondant, comparativement à 72 % des répondants l'année précédente. Un ministère et quatre organismes avaient aussi entrepris ou prévoyaient entreprendre une démarche de mise en place de tels mécanismes. Le graphique 6 illustre les moyens de valorisation et de reconnaissance les plus fréquemment utilisés par les 54 ministères et organismes ayant fourni des renseignements à ce sujet.

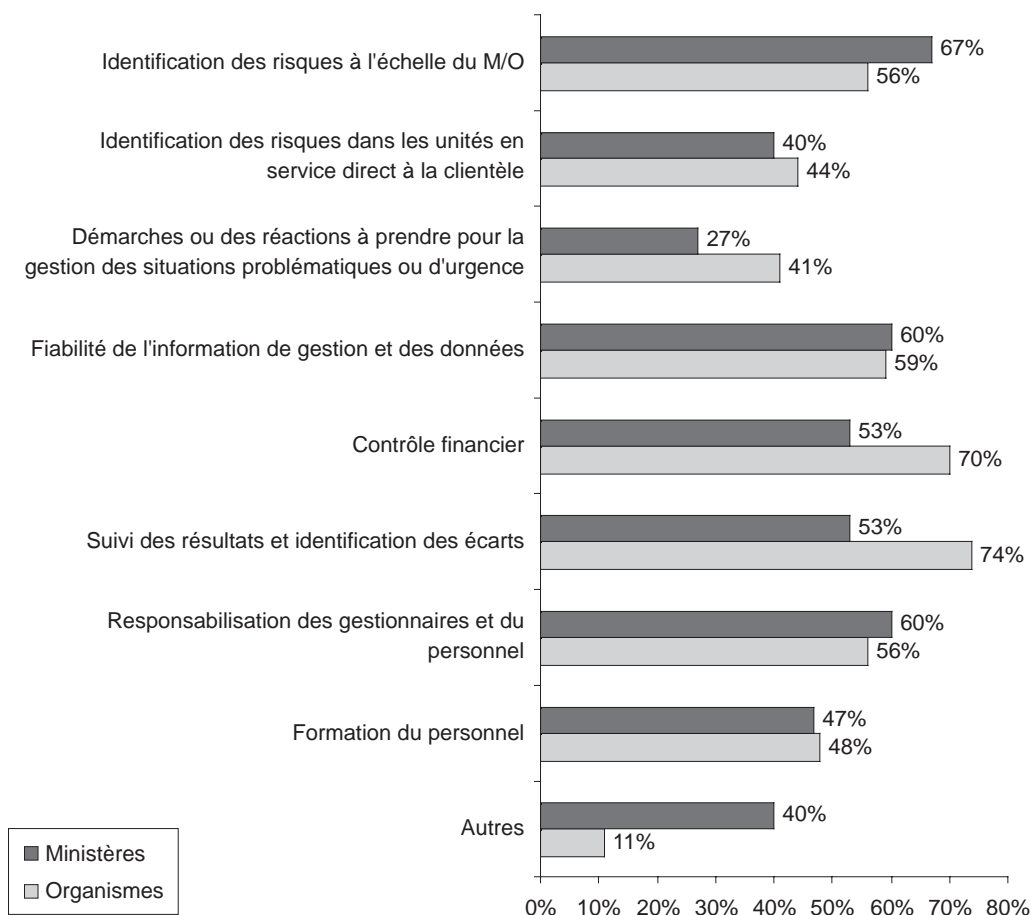
Graphique 6

Moyens pour faire reconnaître et valoriser le travail et la performance du personnel



Démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques

Au 31 mars 2004, quatre ministères et treize organismes étaient dotés d'une démarche de contrôle et de gestion des risques, soit 25,8 % des ministères et des organismes. Huit autres ministères et dix organismes avaient aussi entrepris d'adopter une telle démarche. Les principales préoccupations visées par les démarches de contrôle et de gestion des risques sont illustrées par le graphique 7.

Graphique 7**Préoccupations visées par la démarche intégrée de contrôle et de la gestion des risques****Éthique et valeurs**

Le Secrétariat du Conseil du trésor, en collaboration avec le ministère du Conseil exécutif, a poursuivi l'animation des travaux du Réseau des répondants en éthique de la fonction publique mis en place à l'automne 2001, afin notamment d'échanger sur les pratiques dans ce domaine et de susciter l'avancement de la réflexion éthique dans les ministères et organismes.

Un programme de formation a été conçu à l'intention des gestionnaires de la fonction publique et des sessions de formation sur ce programme ont été organisées au cours de l'année.

Préoccupation de gestion : Performance et imputabilité d'unités administratives

La Loi sur l'administration publique permet à un ministre de conclure avec le dirigeant d'un organisme ou d'une unité administrative du ministère dont il est responsable, une convention de performance et d'imputabilité. Cette convention comporte des engagements de performance en contrepartie d'une plus grande flexibilité de gestion.

Au 31 mars 2004, le nombre d'organismes et d'unités administratives ayant conclu une convention de performance et d'imputabilité est quinze. Ces conventions peuvent être assorties d'une entente de gestion avec le Conseil du trésor, portant sur d'autres assouplissements à condition que ces derniers contribuent à la performance visée. En 2003-2004, dix des quinze conventions (67 %) étaient assorties d'une entente de gestion avec le Conseil du trésor.

La démarche de modernisation de l'État entreprise en 2003-2004 a amené les ministères et les organismes à revoir en profondeur leurs structures et leurs programmes et à examiner toutes les options possibles pour améliorer leur performance. Dans ce contexte, parmi toutes les hypothèses à examiner, l'opportunité de conclure des conventions de performance demeurait une avenue possible pour améliorer la performance. Ainsi, le ministère du Revenu a mené des travaux au cours de l'année 2003-2004, qui l'ont amené à l'été 2004 à conclure une convention de performance assortie d'une entente de gestion avec le Conseil du trésor.

Préoccupation de gestion : Accompagnement et soutien en matière de gestion axée sur les résultats

Production de guides, de documents de référence et d'outils

Au cours de l'exercice 2003-2004, le Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques (SPPS) du ministère du Conseil exécutif a piloté des travaux de réflexion portant sur la modernisation et la simplification du processus de planification stratégique, en collaboration avec la Table des sous-ministres associés, responsables de la planification stratégique. À la suite de ces travaux, le SPPS, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, a élaboré les nouvelles lignes directrices gouvernementales en vue du deuxième exercice gouvernemental de planification stratégique.

Afin de soutenir les ministères et les organismes dans l'exercice de reddition de comptes pour l'année 2003-2004, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a élaboré un document d'accompagnement complémentaire au Guide sur le rapport annuel de gestion. Ce document a été préparé avec la collaboration d'un groupe de travail interministériel auquel était associé le SPPS et il a été bonifié à l'occasion de consultations auprès de différents groupes d'intervenants.

Le document propose de nouvelles pistes d'amélioration afin :

- de favoriser une reddition de comptes adaptée au contexte particulier de l'année 2003-2004;
- de faciliter la compréhension des résultats;
- d'alléger le texte de présentation en insistant davantage sur ce qui est significatif pour les citoyens en évitant de s'attarder sur les processus internes.

Finalement, ce document recommande aux ministères et aux organismes de présenter les ressources humaines et financières affectées à l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services aux citoyens, en portant une attention particulière à l'information transmise en matière de formation, conformément à la recommandation de la Commission de l'administration publique.

Un document de référence intitulé « Le Processus budgétaire au gouvernement du Québec » a été diffusé auprès des ministères et des organismes et mis à la disposition de la population dans le site Internet du SCT. Ce document décrit l'ensemble du processus, depuis l'élaboration des prévisions budgétaires jusqu'à la reddition de comptes.

Un Guide de référence sur les assouplissements liés à la gestion des crédits a également été diffusé par le SCT auprès des ministères et des organismes. Ce guide explique dans quelles situations il est opportun d'utiliser l'un ou l'autre des assouplissements ainsi que les pratiques de gestion recommandées pour leur application.

Formation et information des ministères et des organismes

D'autre part, le SCT en collaboration avec le ministère du Conseil exécutif et l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), a offert aux ministères et aux organismes quatre sessions de formation en matière de planification stratégique. Ces sessions visaient à faciliter le processus de planification stratégique et l'élaboration des plans qui en découlent, selon les consignes émises dans les nouvelles lignes directrices gouvernementales, et ce, dans une perspective de modernisation et d'allègement du processus.

Activités de diffusion et de communication

Les efforts du Secrétariat du Conseil du trésor, au cours de l'année 2003-2004, en matière de diffusion et de communication à l'égard de la gestion axée sur les résultats, ont porté principalement sur la démarche de modernisation de l'État. Cette démarche entreprise par le gouvernement vise à entreprendre une révision globale de l'appareil d'État dans le but de recentrer son rôle et d'assurer aux citoyens des services de meilleure qualité et à moindres coûts.

D'autre part, l'expérience québécoise a continué de susciter de l'intérêt de la part de délégations étrangères en visite au Québec, notamment une délégation du Parlement britannique, en juin 2003, ainsi que des membres du gouvernement du Kwazulu Natal de l'Afrique du Sud, en janvier 2004. De plus, en mars 2004, des représentants du SCT ont participé à une mission organisée par l'ÉNAP auprès du gouvernement marocain afin de faire valoir l'expérience du Québec et de déterminer l'opportunité d'une collaboration ultérieure. Les trois thèmes abordés par cette mission étaient : la gestion axée sur les résultats, la gestion efficace et efficiente des ressources humaines ainsi que le gouvernement électronique.

Gestion intégrée des ressources (GIREs)

En raison de l'augmentation importante des coûts du projet GIREs et de ses résultats incertains, le gouvernement mettait fin à ce projet le 30 septembre 2003. Un nouveau scénario, à la mesure des moyens financiers du gouvernement, a été élaboré afin de doter le gouvernement du Québec d'un système efficace, efficient et moderne de gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Rapidement, au cours des derniers mois de l'année financière 2003-2004, les efforts du Secrétariat du Conseil du trésor ont été consacrés à l'élaboration d'un nouveau projet ainsi qu'à la planification des travaux et à leur repositionnement par rapport aux réalisations antérieures touchant les domaines des ressources financières et matérielles.

Les travaux dans les domaines des ressources humaines et de la paie se poursuivent sur la base d'une mise à jour des besoins de la communauté gouvernementale et d'une harmonisation avec les orientations gouvernementales d'un gouvernement en ligne ainsi que les orientations relatives à la gestion des ressources humaines⁸.

Coordination des actions gouvernementales

La modernisation de l'État a interpellé l'ensemble des ministères et organismes. La coordination de cette démarche a été confiée à la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale⁹.

Afin d'assurer la coordination des actions gouvernementales à l'égard de l'application du chapitre II de la Loi sur l'administration publique (LAP), le Forum des répondants mis en place à cette fin par le Secrétariat du Conseil du trésor a été informé des développements en la matière. Les répondants du Forum ont contribué, en collaboration avec les interlocuteurs du tableau de bord sur la LAP désignés au sein de leur ministère ou organisme, à la production du troisième Rapport de la présidente sur l'application de la Loi sur l'administration publique.

Pour sa part, le Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques du ministère du Conseil exécutif a tenu six rencontres de la Table des sous-ministres associés, responsables de la planification stratégique, à laquelle participaient également les représentants désignés du SCT. Dans ce cadre, le SPPS a mené les travaux de réflexion portant sur le renforcement de la coordination interministérielle en cette matière.

⁸ Pour plus de détails, voir le Rapport annuel de gestion 2003-2004 du Secrétariat du Conseil du trésor.

⁹ Pour plus de détails, voir le Rapport annuel de gestion 2003-2004 du Secrétariat du Conseil du trésor.

2.2.2 Objectif : Adapter la gestion des ressources

En matière de ressources humaines

Renouvellement de la fonction publique

En 2003-2004, les initiatives favorisant le rajeunissement et la diversité de la fonction publique se sont poursuivies¹⁰. En ce qui concerne le rajeunissement de la fonction publique, les efforts consentis en vue du recrutement étudiant ont été maintenus, de même que les mesures favorisant l'intégration des jeunes dans la fonction publique, soit les programmes de stages, d'accueil gouvernemental et de mentorat. En ce qui a trait à la diversité de la fonction publique québécoise, les cibles d'embauche et de représentation des membres des communautés culturelles, des autochtones, des anglophones et des personnes handicapées demeurent une priorité.

Planification de la main-d'œuvre

Au 31 mars 2004, 33 ministères et organismes avaient amorcé une démarche formelle de planification de la main-d'œuvre. Afin d'assurer notamment des services adéquats aux citoyens, cette démarche visait principalement à déterminer les futurs besoins de main-d'œuvre et à s'assurer de disposer de l'effectif requis au moment opportun.

En matière de ressources budgétaires

Mise en œuvre des assouplissements

La Loi sur l'administration publique prévoit sept assouplissements liés à la gestion des crédits budgétaires et aux effectifs. Le Secrétariat du Conseil du trésor a la responsabilité d'élaborer des modalités et des conditions d'utilisation à déterminer par le gouvernement ou par le Conseil du trésor, et ce, dans le respect des principes de responsabilisation des ministères et organismes pour la gestion de leurs dépenses.

Les assouplissements en bref :

- Report de crédits (art. 45 et 56)
Le report de crédits permet d'ajouter certains crédits non utilisés au cours d'une année aux crédits de l'année financière suivante dans les limites et selon les conditions prévues.

En 2003-2004, le montant des crédits de 2003-2004 réellement reportés en 2004-2005 a été de 95,8 M\$ par rapport à une prévision de 45,3 M\$ établie par les ministères et les organismes. Le total des crédits de 2002-2003 réellement reportés en 2003-2004 était de 58,6 M\$, touchant 38 des 74 programmes et 19 des 21 portefeuilles.

¹⁰ Pour plus de détails, voir le Rapport annuel de gestion 2003-2004 du Secrétariat du Conseil du trésor.

- **Crédit au net (art. 50)**

Le crédit au net consiste à permettre, à certaines conditions, la constitution de crédits équivalents à une partie d'un revenu lié à des activités partiellement ou entièrement autofinancées pour couvrir les dépenses additionnelles qui en résultent.

En 2003-2004, neuf activités financées par un crédit au net dans six ministères ont été prévues au Budget de dépenses avec des prévisions de revenus de 27,3 M \$. Ces activités ont permis à ces ministères de constituer des crédits additionnels d'un montant total de 20,5 M \$ pour l'exercice financier 2003-2004. Les activités financées par un crédit au net consenti dans le Budget de dépenses 2002-2003, dont les prévisions de revenus se chiffraient à 23,0 M \$, ont permis aux mêmes six ministères d'augmenter leurs crédits de 11,6 M \$.

- **Crédit portant sur une période de plus d'un an (art. 45 et 47)**

Le crédit portant sur une période de plus d'un an consiste à voter à l'avance des crédits qui peuvent se rapporter jusqu'à trois exercices financiers distincts pour couvrir des dépenses particulières.

Le Budget de dépenses 2003-2004 prévoit des crédits de 480,7 M \$ votés pour les exercices financiers 2004-2005 (477,2 M \$) et 2005-2006 (3,5 M \$). Ces crédits concernent trois programmes dans deux ministères. En 2002-2003, le montant de 606,6 M \$ portait sur les exercices financiers 2003-2004 et 2004-2005 et visait quatre programmes dans trois ministères. Les crédits votés pour les exercices financiers 2002-2003 et 2003-2004 ont été entièrement utilisés.

- **Transfert de crédits entre programmes d'un même portefeuille (art. 48)**

Le transfert de crédits entre programmes permet, dans certaines limites, de réaménager la ventilation du budget en cours d'exercice en raison d'un contexte spécifique ou de circonstances imprévues.

En 2003-2004, le Conseil du trésor a autorisé des transferts de crédits entre programmes pour 286,8 M \$. En effet, 65,5 M \$ de crédits ont été transférés, touchant 41 programmes dans 13 portefeuilles. Le montant total des transferts de crédits pour l'exercice financier 2002-2003 était de 68,1 M \$ dans 14 portefeuilles.

- **Services rendus entre ministères et organismes (art. 55)**

Les services rendus entre ministères et organismes budgétaires permettent le transfert, au ministère ou à l'organisme fournisseur, des crédits équivalents au coût des services rendus à d'autres ministères et organismes.

Au 31 mars 2004, le montant total des transferts de crédits provenant des ministères et des organismes budgétaires pour lesquels un service a été fourni, est estimé à 7,0 M \$. Par comparaison, en 2002-2003, le montant total des transferts de crédits s'élevait à 5,4 M \$.

- Obtention de crédits provenant du produit de disposition d'un bien (art. 49)
L'obtention de crédits provenant du produit de disposition d'un bien consiste à récupérer le produit de disposition sous forme de transfert de crédits si la disposition est en faveur d'un ministère ou d'un organisme budgétaire ou sous forme de crédits constitués pour les dispositions en faveur d'autres entités.

En 2003-2004, onze ministères et organismes ont disposé de biens pour une valeur admissible de 7,7 M \$, dont 6,9 M \$ au ministère des Transports. Pour l'exercice financier 2002-2003, le montant total des crédits constitués à la suite de disposition de biens était de 7,2 M \$, dont 4,1 M \$ au ministère de la Sécurité publique et 2,6 M \$ au ministère des Transports.

- Niveau de l'effectif des ministères et organismes et des fonds spéciaux (art. 32)
La Loi sur l'administration publique habilite le Conseil du trésor à établir le niveau de l'effectif d'un ministère ou d'un organisme de la fonction publique.

En 2003-2004, l'effectif total autorisé, incluant des employés réguliers et occasionnels des ministères et des organismes de la fonction publique, a été fixé à 73 076 ETC alors que l'effectif total utilisé s'élève à 75 761 ETC¹¹, ce qui représente un écart de 2 685 ETC ou 3,7 %. Cet écart s'explique par l'utilisation des marges de manœuvre autorisées par le Conseil du trésor dans les ententes de gestion ou dans les modalités touchant l'effectif des ministères ou des organismes assujettis à l'article 32 de la Loi sur l'administration publique.

Révision des politiques de gestion budgétaire, financière et comptable

En 2003-2004, le Conseil du trésor a adopté les modalités générales d'application de l'article 55 concernant le transfert de crédits pour payer les services fournis entre ministères et organismes budgétaires. Ces modalités ont pour effet de simplifier le recours à cet assouplissement pour les projets dont le coût des services rendus ne dépasse pas 500 000 \$ par année financière.

La directive concernant les règles relatives à la préparation des prévisions budgétaires annuelles a été abrogée et remplacée par un document de référence mentionné précédemment¹² et décrivant le processus budgétaire en usage au gouvernement du Québec.

En matière de ressources informationnelles

Mise en œuvre du cadre de gestion des ressources informationnelles

Le cadre de gestion des ressources informationnelles, adopté par le Conseil du trésor en janvier 2002, définit les mécanismes de gouverne, d'encadrement, de suivi, de soutien et d'accompagnement auprès des ministères et organismes. Il vise à assurer l'alignement stratégique, l'efficacité, l'efficience et la cohérence de l'utilisation des ressources informationnelles gouvernementales.

¹¹ Comprend l'effectif de la CSST qui n'est pas soumis à l'autorisation du Conseil du trésor.

¹² Voir la section « Production de guides, de documents de référence ou d'outils » à la page 32.

En 2003-2004, le Secrétariat du Conseil du trésor a privilégié plusieurs actions conformes à la volonté gouvernementale de mettre en place le gouvernement électronique¹³.

En matière de ressources matérielles et de gestion de contrats

Adaptation de règlements, de directives et de décisions

- **Pièces réglementaires concernant la gestion des contrats et des ressources matérielles**

En 2003-2004, la Directive concernant la destruction des données au regard des équipements informatiques à aliéner a été adaptée et a fait l'objet d'une mise à jour.

Le Règlement sur les contrats d'approvisionnement, de construction et de services des ministères et des organismes publics est toujours en voie de révision et une soixantaine de sujets d'analyse a été dégagée jusqu'à maintenant.

Le degré d'avancement de l'ensemble des pièces réglementaires concernant la gestion des contrats et des ressources matérielles a augmenté de 5 % par rapport à 2002-2003; il est maintenant de l'ordre de 75 %.

- **Pièces relatives aux tarifs d'honoraires**

La Directive concernant les règles sur les frais de déplacement des personnes engagées à honoraires a été mise à jour à deux reprises en 2003-2004. La dernière mise à jour est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2004.

La réflexion sur la refonte de la réglementation en matière de tarifs d'honoraires et de services professionnels s'est poursuivie. Le Secrétariat du Conseil du trésor estime que les travaux réalisés jusqu'à maintenant sur les tarifs d'honoraires représentent environ 55 % de ce qui sera requis au total pour cette opération, comparativement à 20 % l'an dernier¹⁴.

¹³ Pour plus de détails, voir le Rapport annuel de gestion 2003-2004 du Secrétariat du Conseil du trésor.

¹⁴ Pour plus de détails, voir le Rapport annuel de gestion 2003-2004 du Secrétariat du Conseil du trésor.

2.2.3 Objectif : Planifier, coordonner et mesurer l'évolution gouvernementale du cadre de gestion axée sur les résultats instauré par la Loi sur l'administration publique¹⁵

Préoccupation de gestion : Planification des résultats attendus et coordination des actions gouvernementales

Les travaux de coordination et de suivi de la mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats instauré par la Loi sur l'administration publique se sont poursuivis. Ainsi, le Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique 2002-2003 a été déposé en juin 2003. Ce rapport de même que les rapports précédents sont disponibles dans l'intranet gouvernemental.

Le document « Préoccupations de gestion et les indicateurs 2002-2005 » sera pris en compte dans le cadre des travaux visant à produire le rapport quinquennal relatif à la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique qui sera élaboré au cours de l'année 2004-2005.

Préoccupation de gestion : Élaboration des indicateurs d'effets

Rappelons que des travaux réalisés en 2002-2003 ont permis de dégager des domaines potentiels d'application des indicateurs d'effets. Les indicateurs d'effets visent à mesurer les conséquences de l'application de la Loi sur l'administration publique sur la fonction publique québécoise et sur sa contribution à la société en général (réponse aux attentes des citoyens et des entreprises, amélioration de la qualité et de l'accès aux services). D'autre part, dans le cadre des travaux de modernisation de l'État, le gouvernement s'est engagé, en mai 2004, à développer une Politique de gestion de la performance. C'est dans le cadre de cette nouvelle politique que ces travaux se poursuivront.

En parallèle, un indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats (utilisation de plusieurs indicateurs pondérés) par l'ensemble des ministères et des organismes a été instauré en 2002-2003. Cet indice a été appliqué une seconde fois en 2003-2004 et le résultat est de 68,8 %, comparativement à 65,7 % en 2002-2003. On peut donc constater une légère augmentation. Toutefois, rappelons que ces résultats doivent être relativisés du fait que le nombre de ministères et organismes a varié d'une année à l'autre. On trouvera, à l'annexe III, les indicateurs et le calcul de cet indice.

¹⁵ L'énoncé de cet objectif, en 2002-2003, était *Planifier, coordonner et mesurer l'évolution gouvernementale de la modernisation*. Il a été reformulé de façon plus juste, compte tenu de la démarche de modernisation de l'État entreprise en 2003 par le gouvernement.

Conclusion

La Loi sur l'administration publique a été adoptée il y a quatre ans permettant ainsi à la plupart des ministères et organismes de franchir un premier cycle de planification stratégique. Ainsi, ils ont déployé des efforts pour préparer les documents prescrits par la loi et pour rendre publics ces documents.

Les priorités des ministères et organismes en 2003-2004 se sont réalisées dans le contexte de l'arrivée d'un nouveau gouvernement. Ils se sont donc affairés à introduire et à mettre en œuvre de nouvelles priorités ministérielles découlant des orientations gouvernementales et à poursuivre les objectifs de leur plan stratégique toujours conformes aux nouvelles orientations et priorités.

D'autre part, les ministères et organismes ont été appelés à entreprendre une vaste opération de modernisation de l'État québécois en vue de le recentrer sur ses missions essentielles. Les ministères et organismes ont également été appelés à revoir en profondeur leurs façons de faire pour assurer de meilleurs services aux citoyens, et ce, à moindres coûts. Les travaux relatifs à l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services ainsi que l'amélioration de la performance de l'administration publique se sont donc poursuivis en tenant compte du nouveau contexte de la modernisation de l'État.

Annexes

Annexe I

Ministères et organismes budgétaires assujettis de facto aux dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique (au 31 mars 2004)

Personnes désignées par l'Assemblée nationale

Directeur général des élections¹⁶
Protecteur du citoyen¹⁶
Vérificateur général¹⁶
Commission de la représentation électorale¹⁶

MINISTÈRES ET ORGANISMES CLASSÉS PAR PORTEFEUILLE

Affaires municipales, Sport et Loisir

Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir
Commission municipale du Québec
Régie du logement

Agriculture, Pêcheries et Alimentation

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
Commission de protection du territoire agricole du Québec
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec

Conseil du trésor et Administration gouvernementale

Secrétariat du Conseil du trésor
Commission de la fonction publique¹⁷

Conseil exécutif

Ministère du Conseil exécutif
Conseil permanent de la jeunesse

Culture et Communications

Ministère de la Culture et des Communications
Commission des biens culturels du Québec
Commission de toponymie
Conseil supérieur de la langue française
Office québécois de la langue française

¹⁶ Ces organismes ne font pas partie de l'Administration gouvernementale, mais sont assujettis à la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c.A-6.01) dans la mesure prévue dans leur loi constitutive (art. 4 de la LAP). De plus, c'est le président de l'Assemblée nationale qui dépose à l'Assemblée les plans stratégiques du Directeur général des élections, du Protecteur du citoyen et du Vérificateur général.

¹⁷ Les ministres responsables de ces organismes déposent directement leur plan stratégique à l'Assemblée nationale (article 5 de la Loi sur l'administration publique). Ils ne sont pas visés par l'article 10 de la LAP qui prévoit la transmission préalable du projet de plan stratégique au gouvernement avant d'en faire le dépôt à l'Assemblée nationale.

Développement économique et régional et Recherche

Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche
Conseil de la science et de la technologie

Éducation

Ministère de l'Éducation
Commission consultative de l'enseignement privé
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
Conseil supérieur de l'éducation

Emploi, Solidarité sociale et Famille

Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille
Commission des partenaires du marché du travail
Conseil de la famille et de l'enfance

Environnement

Ministère de l'Environnement
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement

Finances

Ministère des Finances
Registraire des entreprises

Justice

Ministère de la Justice
Conseil de la justice administrative

Relations avec les citoyens et Immigration

Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration
Commission d'accès à l'information¹⁸
Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse¹⁸
Conseil des relations interculturelles
Conseil du statut de la femme
Curateur public
Office de la protection du consommateur

Relations internationales

Ministère des Relations internationales

Ressources naturelles, Faune et Parcs

Ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs
Société de la faune et des parcs du Québec

¹⁸ Les ministres responsables de ces organismes déposent directement leur plan stratégique à l'Assemblée nationale (article 5 de la Loi sur l'administration publique). Ils ne sont pas visés par l'article 10 de la LAP qui prévoit la transmission préalable du projet de plan stratégique au gouvernement avant d'en faire le dépôt à l'Assemblée nationale.

Revenu

Ministère du Revenu

Santé

Ministère de la Santé et des Services sociaux
Agence d'évaluation et technologies d'intervention en santé
Conseil de la santé et du bien-être
Conseil des aînés
Conseil médical du Québec
Office des personnes handicapées du Québec
Protecteur des usagers en matière de santé et des services sociaux

Sécurité publique

Ministère de la Sécurité publique
Comité de déontologie policière
Commissaire à la déontologie policière
Commission québécoise des libérations conditionnelles
Coroner
Régie des alcools, des courses et des jeux
Sûreté du Québec

Transports

Ministère des Transports
Commission des transports du Québec

Travail

Ministère du Travail
Commission de l'équité salariale
Conseil des services essentiels
Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre
Régie du bâtiment du Québec

Annexe II

Organismes non budgétaires du gouvernement désignés aux dispositions du chapitre II de la loi par leur ministre (au 31 mars 2004)

Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances
Régie du cinéma
Régie des rentes du Québec
Corporation d'urgence-santé
Institut national de santé publique du Québec
Régie de l'assurance-maladie du Québec
Société de l'assurance automobile du Québec
Société des Traversiers du Québec
Conseil des arts et des lettres du Québec
Société de développement des entreprises culturelles

Annexe III

Calcul de l'indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble des ministères et des organismes (ministères/organismes)

Indicateur	Facteur de pondération	Résultat 2003-2004 (en %)	Indice 2003-2004 (en %)
Lien entre les résultats, les attentes des citoyens et la reddition de comptes			
% des m/o ayant mis en place des moyens pour connaître les attentes des citoyens	0,10	59,1	5,91
% des m/o entendus en Commission parlementaire sur leur performance	0,05	3,0	0,15
Appropriation de la gestion axée sur les résultats			
% d'unités administratives ayant un plan de travail contenant des objectifs exprimés en termes de cibles et accompagnés d'indicateurs	0,15	77,5	11,63
% des m/o qui consultent ou associent leur personnel pour la détermination des objectifs et des cibles de résultats	0,15	83,3	12,50
% des m/o ayant adopté des mécanismes pour mieux connaître les attentes du personnel	0,10	87,9	8,79
% des gestionnaires ayant reçu des attentes basées sur l'atteinte de résultats mesurables	0,15	89,8	13,47
% des m/o ayant soumis en totalité ou en partie leur personnel au processus d'évaluation annuelle du rendement par attentes signifiées	0,10	56,7	5,67
% des m/o ayant mis en place des mécanismes pour valoriser et reconnaître le travail et la performance du personnel	0,10	81,8	8,18
% des m/o ayant adopté une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques	0,10	25,8	2,58
Total	1		68,88

Indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats en 2003-2004 : 68,88/100
 Indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats en 2002-2003 : 65,67/100

