



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

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

Photos :

Bernard Vallée, Secrétariat du Conseil du trésor

Paul Labelle

Transport Québec

Louise Leblanc, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

Marc-André Grenier, ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs

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 – 2^e trimestre 2003
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-550-41084-X

Gouvernement du Québec – 2003

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.

Pour faciliter la lecture du texte, le genre masculin est utilisé, sans nulle intention sexiste.

Table des matières

Message de la présidente	7
Message de la 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>Grappes d'information rendues disponibles dans Internet par le portail gouvernemental.....</i>	15
<i>Répertoire géographique des services gouvernementaux....</i>	16
<i>Accès aux données publiques.....</i>	16
<i>Portail gouvernemental et portails régionaux en ligne</i>	16
<i>Points publics d'accès à l'information gouvernementale en ligne</i>	17
<i>Programmes et services accessibles en ligne/formulaires/transactions.....</i>	17
Préoccupation de gestion : Autres initiatives de regroupement de services en partenariat avec plusieurs ministères et organismes	19
<i>Initiative de regroupement de services en partenariat de plusieurs ministères et organismes.....</i>	19
<i>Regroupement de services d'accueil et d'orientation.....</i>	19
Préoccupation de gestion : Évolution de l'infrastructure technologique	20
<i>Architecture d'entreprise gouvernementale.....</i>	20
<i>Prestation électronique de services</i>	20
<i>Infrastructure à clés publiques</i>	20
<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>24</i>
	<i>Coûts liés à l'accompagnement et au soutien des ministères et des organismes en matière d'amélioration des services</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>26</i>
	<i>Organismes assujettis et désignés aux fins de l'application de la Loi sur l'administration publique</i>	<i>27</i>
	<i>Comparaison internationale.....</i>	<i>27</i>

Préoccupation de gestion : Implication et responsabilisation de l'ensemble du personnel	27
<i>Connaissance des besoins et des attentes du personnel.....</i>	27
<i>Participation du personnel à la détermination des objectifs et des cibles de résultats.....</i>	28
<i>Responsabilisation du personnel dans l'atteinte des cibles et l'amélioration des processus administratifs.....</i>	28
<i>Gestion du rendement.....</i>	29
<i>Valorisation et reconnaissance.....</i>	29
<i>Démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques</i>	30
<i>Éthique et valeurs.....</i>	31
Préoccupation de gestion : Performance et imputabilité d'unités administratives.....	32
Préoccupation de gestion : Accompagnement et soutien en matière de gestion axée sur les résultats.....	32
<i>Production de guides, de documents de référence et d'outils</i>	32
<i>Formation et information des ministères et des organismes</i>	32
<i>Gestion intégrée des ressources (GIREs).....</i>	33
<i>Coordination des actions gouvernementales</i>	33
<i>Coûts liés à l'accompagnement et au soutien des ministères et des organismes en matière de gestion axée sur les résultats.....</i>	34
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
<i>Travaux en association avec les ministères et les organismes</i>	35
En matière de ressources budgétaires	35
<i>Mise en œuvre des assouplissements.....</i>	35
<i>Révision des politiques de gestion budgétaire, financière et comptable</i>	36

En matière de ressources informationnelles	37
<i>Mise en œuvre du cadre de gestion des ressources informationnelles</i>	37
En matière de ressources matérielles et de gestion de contrats	37
<i>Adaptation de règlements, directives et décisions</i>	37
2.2.3 Objectif : Planifier, coordonner et mesurer l'évolution gouvernementale de la modernisation	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	46

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 second rapport de la présidente du Conseil du trésor sur l'application et la mise en œuvre 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 instaure un nouveau cadre de gestion de l'Administration gouvernementale axé sur les résultats, sur le respect du principe de transparence et sur une imputabilité accrue de l'Administration devant l'Assemblée nationale.

Le rapport que je dépose vise principalement à faire le point sur les travaux réalisés au cours de la dernière année en cette matière et à rendre compte des résultats obtenus.

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, juin 2003

Message de la secrétaire

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

Madame la Présidente,

J'ai le plaisir de vous soumettre le second 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.

L'étude en commission parlementaire du premier rapport du président sur l'application de la Loi sur l'administration publique et les recommandations de la Commission de l'Administration publique qui en ont découlé, nous a incités à présenter un second rapport qui rend compte davantage des résultats obtenus au regard des objectifs de la mise en œuvre de la modernisation ainsi que sur le degré de réalisation de ces objectifs. Rappelons que les principaux objectifs visent l'amélioration de la qualité des services aux citoyens ainsi que l'amélioration de la performance de l'administration publique.

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 soin. J'ai, à cet égard, sollicité la collaboration de mes collègues pour 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 et les principaux moyens pour en soutenir la mise en œuvre.

La secrétaire,

Diane Jean

Québec, juin 2003

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. 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 sont jointes en annexe. 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.

Rappelons que la gestion axée sur les résultats, telle qu'elle est instaurée par la Loi sur l'administration publique, vise essentiellement l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens et la performance de l'administration publique. Les principes de gestion retenus touchent en priorité :

- la prise en considération, des attentes exprimées par les citoyens ;
- la performance dans l'atteinte des résultats en fonction d'objectifs et de cibles préétablis et de l'utilisation optimale des ressources gouvernementales ;
- une transparence accrue de l'administration publique au sujet des activités et de la reddition de comptes.

Le rapport fait état des travaux réalisés par le Secrétariat du Conseil du trésor 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 des organismes en matière de gestion axée sur les résultats, dans le premier cas, et en matière d'amélioration des services aux citoyens, dans le second cas. Il fait également état des travaux du Secrétariat du Conseil du trésor visant l'adaptation du cadre de gestion des ressources à la situation de chacun des ministères et des organismes. Rappelons que le ministère du Conseil exécutif s'assure que le plan stratégique déposé par chacun des ministères et des organismes est cohérent avec les orientations gouvernementales et avec les plans des autres ministères et des organismes. Il assume aussi un rôle de soutien auprès des ministères et des organismes, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, dans l'élaboration des plans stratégiques.

Tel que le recommandait la Commission parlementaire de l'administration publique qui a examiné, en septembre 2002, le premier rapport sur l'application de la loi, l'accent a été mis, cette fois-ci, sur les objectifs du plan de mise en œuvre de la modernisation et sur le degré de réalisation de ces objectifs.

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 et qui soutiennent la reddition de comptes annuelle à l'Assemblée nationale, le présent rapport fait ressortir les principaux moyens mis en œuvre par les ministères et les organismes pour améliorer la qualité et l'accès des services aux citoyens ainsi que la performance et la transparence de l'administration publique.

Il importe de mentionner que la première étape de l'implantation de la loi a porté principalement sur la production et le dépôt des documents prescrits par cette loi. Depuis 2001-2002, on note des efforts des ministères et des organismes pour améliorer leur prestation de service tant dans une perspective d'accessibilité que dans une perspective de qualité. L'état de situation au 31 mars 2003 présente le résultat de ces efforts.

Nous sommes en mesure de faire un bilan des éléments mis en place en vue d'améliorer les services aux citoyens et de rendre plus efficace et performante l'administration publique. Par ailleurs, il s'avère encore tôt pour apprécier les résultats concrets des travaux réalisés sur la qualité des services aux citoyens. Nous poursuivons nos efforts afin d'être en mesure de présenter des résultats d'effets sur les services aux citoyens. L'expérience québécoise s'avère semblable aux expériences étrangères qui se sont déroulées sur quelques années.

1. Faits saillants

Au cours de la dernière année, les ministères et les organismes ainsi que les organismes centraux ont poursuivi activement la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique, tant pour l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services aux citoyens que pour l'application du cadre de gestion axée sur les résultats. On constate, au 31 mars 2003, que l'implantation de la loi a progressé.

En matière d'amélioration des services, les services en ligne se sont développés. Tous les ministères et organismes qui offrent un service direct aux citoyens proposent maintenant des services en mode informationnel. La plupart des formulaires sont accessibles en ligne et le nombre de programmes et services offerts en mode transactionnel augmente. Certains ministères et organismes ont également développé en partenariat des projets de prestation de services électroniques avec d'autres ministères et organismes. Ces projets favorisent l'accessibilité et la simplification. À cet effet, on note, entre autres :

- neuf grappes d'information sur des situations courantes de la vie et un répertoire des services et des programmes qui sont en ligne sur le portail gouvernemental ;
- le Service québécois de changement d'adresse qui devrait être transactionnel à l'automne 2003 : six ministères et organismes ont confirmé leur partenariat à ce service ;
- les travaux pour rendre le Portail de démarrage d'entreprise transactionnel se poursuivent ;
- chacune des 17 régions administratives dispose maintenant d'un portail régional et 31 points publics d'accès à l'information gouvernementale en ligne sont implantés dans les bureaux régionaux de Communication-Québec ;

Le Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens a été publié et rendu disponible aux ministères et aux organismes. Ce plan donne à ces derniers les grandes balises qui leur permettront de réaliser leurs plans sectoriels d'amélioration de services. Vingt-cinq plans étaient complétés au 31 mars 2003 et 25 autres sont en préparation. Par ailleurs, seize ministères et vingt et un organismes ont mis en place des mécanismes pour connaître les attentes des citoyens et autant de ministères et d'organismes disposent de moyens pour évaluer la satisfaction de la clientèle.

Quant aux faits en matière de gestion axée sur les résultats, on peut retenir :

- le dépôt des rapports annuels de gestion 2001-2002 par tous les ministères et la plupart des organismes, ce qui complète le premier cycle de dépôt des documents prescrits par la loi ;
- la publication en mars 2003 d'un fascicule *Des indicateurs pour se mesurer – Le Québec se compare à d'autres juridictions*.

Ces deux éléments contribuent à accroître la transparence de l'administration publique.

De plus, on constate une certaine évolution vers la gestion axée sur les résultats. En effet,

- 88 % des ministères et des organismes ont mis en place des mécanismes visant à consulter ou à associer le personnel à la détermination des objectifs et des cibles de résultats ;
- 85 % des gestionnaires ont reçu des attentes basées sur l'atteinte des résultats ;
- 76 % des unités administratives ont un plan de travail contenant des objectifs, des cibles et des indicateurs ;
- 55 % des ministères et des organismes ont mis en place un processus d'évaluation annuelle du rendement du personnel ;
- 82 % des ministères et des organismes ont mis en place des mécanismes pour connaître les attentes de leur personnel ;
- 72 % des ministères et des organismes ont adopté des mécanismes pour valoriser et reconnaître le travail et la performance du personnel.

Quant à l'assouplissement de certaines règles de gestion et la simplification de ces règles, l'année 2002-2003 est caractérisée par :

- l'élaboration et la mise en vigueur des modalités et des conditions d'application des sept mécanismes d'assouplissement budgétaire prévus dans la Loi sur l'administration publique ;
- l'utilisation par les ministères et les organismes des assouplissements prévus à la loi ;
- l'entrée en vigueur du nouveau cadre de gestion des ressources informationnelles : 39 ministères et organismes ont transmis leur plan sur une possibilité de 91 ; ces plans représentent 80 % de la dépense gouvernementale dans ce domaine ;
- la conclusion de trois nouvelles conventions de performance et d'imputabilité (Agence) et, parmi les quatorze agences, la conclusion de deux nouvelles ententes de gestion portant le nombre d'ententes à neuf.

Par ailleurs, en matière de ressources humaines, trois plans d'action visant le renouvellement de la fonction publique ont été rendus publics. Il s'agit d'un plan sur le rajeunissement de la fonction publique québécoise et de deux autres plans sur la diversité dans la fonction publique québécoise. De plus, un règlement sur l'éthique a été adopté par le gouvernement et une déclaration de valeurs a été déposée à l'Assemblée nationale.

Enfin, les organismes centraux ont poursuivi leur rôle de soutien et d'accompagnement auprès des ministères et des organismes en produisant notamment des guides et des documents de référence et en assurant l'information et la formation de ces derniers.

2. Résultats

La présente section vise à présenter les résultats des travaux qui ont contribué à améliorer les services ainsi que leur accessibilité de même que l'efficacité et la performance de l'administration publique.

La présentation des résultats fait état des objectifs de mise en œuvre. Pour chacun des 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 terme 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 assument 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 23 ministères et 45 organismes (assujettis ou désignés) ont répondu. Ce questionnaire était administré pour la quatrième fois depuis l'entrée en vigueur de la loi en mai 2000. Les ministères et les organismes devaient répondre à quelque 40 questions distinctes. En dépit des changements survenus en cours d'année, les ministères fusionnés ont quand même répondu individuellement au questionnaire ; le nombre de ministères est donc demeuré inchangé par rapport à mars 2002.

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

Grappes d'information rendues disponibles dans Internet par le portail gouvernemental

En 2002-2003, trois nouvelles grappes d'information, c'est-à-dire des regroupements d'information liés à des situations courantes de la vie, ont été mises en ligne dans le portail gouvernemental :

- Quand un couple se sépare (juillet 2002)
- Renseignements pour les consommateurs (juillet 2002)
- Que faire avant, pendant et après un sinistre (mars 2003)

Cet ajout porte à neuf le nombre total de grappes d'information qui sont en ligne sur le Portail du gouvernement du Québec. Ces sites ont été consultés par plus de 800 000 visiteurs en 2002-2003.

Parmi les grappes en ligne, deux évoluent présentement vers le mode transactionnel. Il s'agit du Service québécois de changement d'adresse ainsi que du Portail de démarrage d'entreprise.

Plusieurs étapes visant la mise en place du Service québécois de changement d'adresse (SQCA) en mode transactionnel ont été franchies, dont la conception, le modèle de financement ainsi que le prototype d'application. Au 31 mars 2003, six ministères et organismes avaient confirmé leur partenariat, adhéré au modèle de financement et procédé à une description détaillée de leurs besoins. L'entrée en vigueur de ce service est prévue à l'automne 2003.

En ce qui a trait au Portail de démarrage d'entreprise (PDE), le site a été refondu en 2002 et le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration assure sa mise à jour. Pour bien cerner les enjeux financiers et de réalisation du projet vers sa version transactionnelle, le comité directeur du Portail de démarrage d'entreprise (PDE) a demandé des études complémentaires à la suite de l'acceptation de la conception administrative, afin de bien asseoir la suite du projet. Ces études ont par ailleurs engendré des délais qui ont mené à un report de la date de la fin du projet de six mois, soit au mois de décembre 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 306 307 visites en 2002-2003.

Répertoire géographique des services gouvernementaux

Le répertoire géographique permettant de localiser les points de services du gouvernement est en ligne et le nombre de visiteurs ne cesse de progresser. Il est passé de 9 235 au premier trimestre de 2002-2003 à 23 013 visiteurs au dernier trimestre. Il s'agit donc d'une augmentation de 149 % par rapport au premier trimestre de 2002-2003.

Accès aux données publiques

Ce projet visait initialement à rendre accessible en ligne l'ensemble des statistiques officielles des ministères et des organismes, et ce, pour décembre 2002. La planification du projet a été révisée en fonction de nouvelles cibles afin de tenir compte, entre autres, des ajustements méthodologiques requis entre les organisations concernées et de l'arrivée de treize nouveaux ministères et organismes partenaires, ce qui porte leur nombre à 26. Ainsi, un nouveau site Internet portant sur les statistiques officielles du Québec sera mis en ligne en juin 2003 et d'ici la fin de 2003, il devrait rendre accessible à la population québécoise l'information de deux ou trois partenaires.

Portail gouvernemental et portails régionaux en ligne

Le portail Internet du gouvernement du Québec qui existe depuis mai 1995 a été visité par 3,7 millions de personnes en 2002-2003.

Les dix-sept portails régionaux étaient en ligne au 31 décembre 2002. Un portail régional (Saguenay – Lac-Saint-Jean) avait été mis en ligne en 2001-2002 et les seize autres l'ont été en 2002-2003.

Points publics d'accès à l'information gouvernementale en ligne

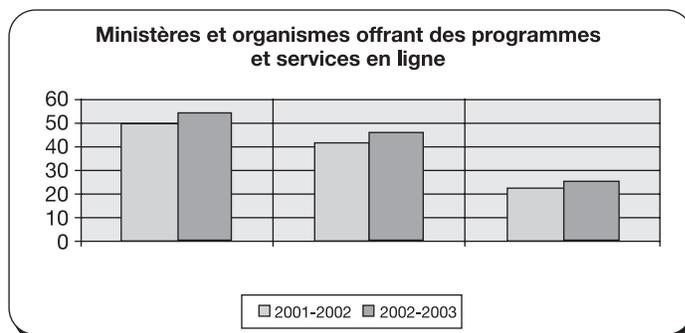
Tous les points d'accès (31) ont été implantés dans les bureaux de Communication-Québec en 2002-2003. Ces points d'accès couvrent l'ensemble des régions administratives, à l'exception de la région du Nord-du-Québec.

Programmes et services accessibles en ligne/formulaires/transactions

Au 31 mars 2003, 55 nouveaux programmes et services ont été lancés ou étaient en préparation. De ce nombre, 51 ont été mis en ligne, soit 92,7 %. Ces programmes et services sont répartis dans douze ministères et huit organismes. Outre l'information en ligne rendue disponible pour 51 programmes et services, les formulaires sont ou seront disponibles pour vingt de ces nouveaux programmes et services. Le mode transactionnel est effectif ou planifié pour treize des 51 nouveaux programmes mis en ligne en 2002-2003.

Au 31 mars 2003, 23 ministères et 31 organismes consultés offrent l'information en ligne sur leurs programmes et services. Des formulaires sont également accessibles en ligne dans 22 ministères et 24 organismes. Il s'agit d'une augmentation d'environ 10 % par rapport à l'année précédente. De plus, quatorze ministères et onze organismes offrent des programmes et services en mode transactionnel. Le graphique 1 présente l'évolution.

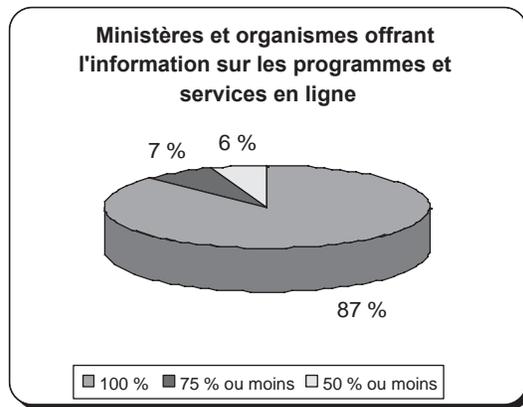
Graphique 1



Dans 22 ministères et 25 organismes, l'information en ligne couvre 100 % des programmes et services. En 2001-2002, seulement quatorze ministères et vingt et un organismes offraient la totalité de leurs programmes et services en mode informationnel. Huit ministères et quatorze organismes ont mis en ligne l'ensemble (100 %) de leurs formulaires utiles aux citoyens.

Dans quatre ministères et cinq organismes, les programmes et services sont offerts en mode transactionnel dans une proportion d'au moins 50 %. Cette donnée n'est pas disponible pour 2001-2002. Près d'une centaine de programmes et services existants étaient offerts en mode transactionnel en 2002-2003. Ce nombre a doublé par rapport à l'an dernier (49 programmes et services transactionnels). Les trois graphiques suivants illustrent la situation.

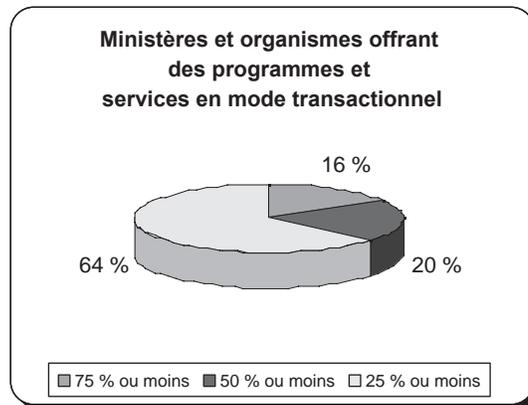
Graphique 2 a



Graphique 2 b



Graphique 2 c

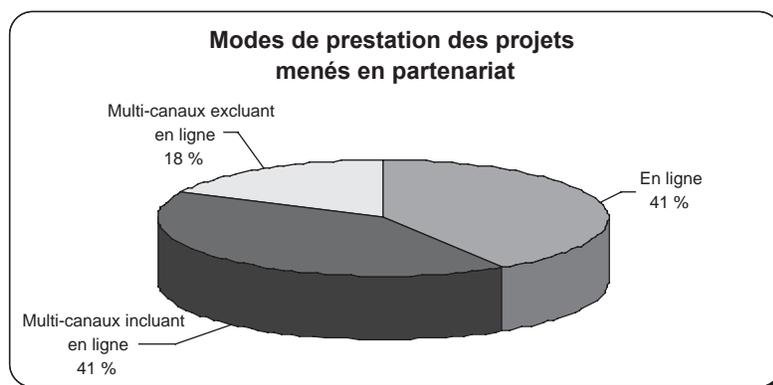


Préoccupation de gestion : Autres initiatives de regroupement de services en partenariat avec plusieurs ministères et organismes

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

En 2002-2003, 17 projets de services regroupés amorcés en partenariat ont été recensés, dont sept étaient effectifs, six en cours de développement et quatre à venir. Sept projets sont offerts exclusivement en ligne, sept autres projets sont accessibles par plusieurs modes de prestations (téléphone, comptoir, courrier) incluant des services en ligne et trois projets sont 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 Système intégré d'information de justice, le Guichet intégré des entrepreneurs en construction, le site Internet unique en déontologie policière et le Guichet unique pour les transporteurs routiers.

Graphique 3



Regroupement de services d'accueil et d'orientation

En région, des projets de regroupement de services d'accueil et d'orientation continuent de progresser. En effet, deux régions, soit l'Estrie et la Mauricie, ont des projets en ce sens.

- **En Estrie**

Au cours de l'année 2002-2003, le projet « Carrefour Québec », qui vise à regrouper en un même endroit les services d'information personnalisée, a obtenu les accords de principe.

- **En Mauricie**

Le projet pilote d'harmonisation des services aux citoyens repose principalement sur l'implantation d'un centre régional de services gouvernementaux. Plusieurs étapes de ce projet ont été réalisées. Cependant, l'implantation d'un site d'accueil unique, multiservices, n'a pu encore se concrétiser.

Préoccupation de gestion : Évolution de l'infrastructure technologique

Architecture d'entreprise gouvernementale

Dans une perspective d'accroître la prestation électronique des services, l'architecture d'entreprise gouvernementale (AEG) a été élaborée en 2001-2002.

En 2002-2003, un cadre commun d'interopérabilité des systèmes de l'administration publique a été conçu. Il comprend un ensemble organisé de standards qui comporte plus de 123 composantes en fonction des quatre volets suivants :

- intégration de données ;
- échange et présentation des documents ;
- interconnexion de systèmes de télécommunication et de systèmes informatiques ;
- soutien à la langue française et internationalisation des documents.

Ce cadre fera l'objet d'une consultation auprès des ministères et des organismes avant d'être soumis pour décision aux autorités gouvernementales.

L'accompagnement par le Secrétariat du Conseil du trésor de ministères et d'organismes lors de la réalisation d'une douzaine de projets stratégiques, l'établissement d'orientations technologiques gouvernementales et la réalisation de six séminaires traitant de la transformation organisationnelle relativement à l'administration électronique constituent les principaux autres éléments de la mise en œuvre de l'AEG. ¹

Prestation électronique de services

Pour connaître les réalisations gouvernementales et les services implantés en matière de prestation électronique de services au cours de la période 2000-2003, il faut se référer au Rapport sur la mise en œuvre de l'infrastructure gouvernementale publié en décembre 2002.

Le Fonds de partenariat interministériel (FPI) a permis de financer, pour l'exercice 2002-2003, quatre projets d'administration électronique totalisant un montant de 3,2 M\$.¹

Infrastructure à clés publiques

En juin 1999, le Conseil du trésor décidait de doter le gouvernement du Québec d'une infrastructure à clés publiques gouvernementales (ICPG) visant à rendre des services de certification de l'identité tels qu'ils sont définis par la Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information. L'ICPG permet notamment de reconnaître à distance les personnes, d'effectuer en toute sécurité des transactions électroniques et d'échanger de l'information confidentielle.

¹ Pour plus de détails, voir le Rapport annuel de gestion 2002-2003 du Secrétariat du Conseil du trésor

Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère de la Justice ont développé et mis en service une solution intérimaire de certification. Les travaux menant à une solution permanente de certification se sont poursuivis en 2002-2003.¹

Plan d'action gouvernemental en sécurité de l'information

Les activités prévues au plan annuel de 2002-2003 portent sur la mise en œuvre des fonctions de gouverne et de soutien aux ministères et aux organismes. Elles ont été réalisées à 70 %.¹

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

Le Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens 2002-2003 a été publié en mai 2002. Il porte sur trois grands aspects :

1. la poursuite de la mise en œuvre des démarches d'amélioration ;
2. le soutien aux ministères et aux organismes dans leur démarche d'amélioration tout en offrant des occasions de partage et de partenariat intersectoriel ;
3. l'évolution de la vision gouvernementale de la prestation des services aux citoyens.

Approuvé par le Secrétaire général du gouvernement, ce plan a été remis et présenté lors de différentes activités d'information s'adressant aux dirigeants des ministères et des organismes ainsi qu'aux responsables ministériels de l'amélioration des services. Le plan donne les grandes balises pour la réalisation des plans sectoriels. Le contenu du plan sera révisé en 2004.

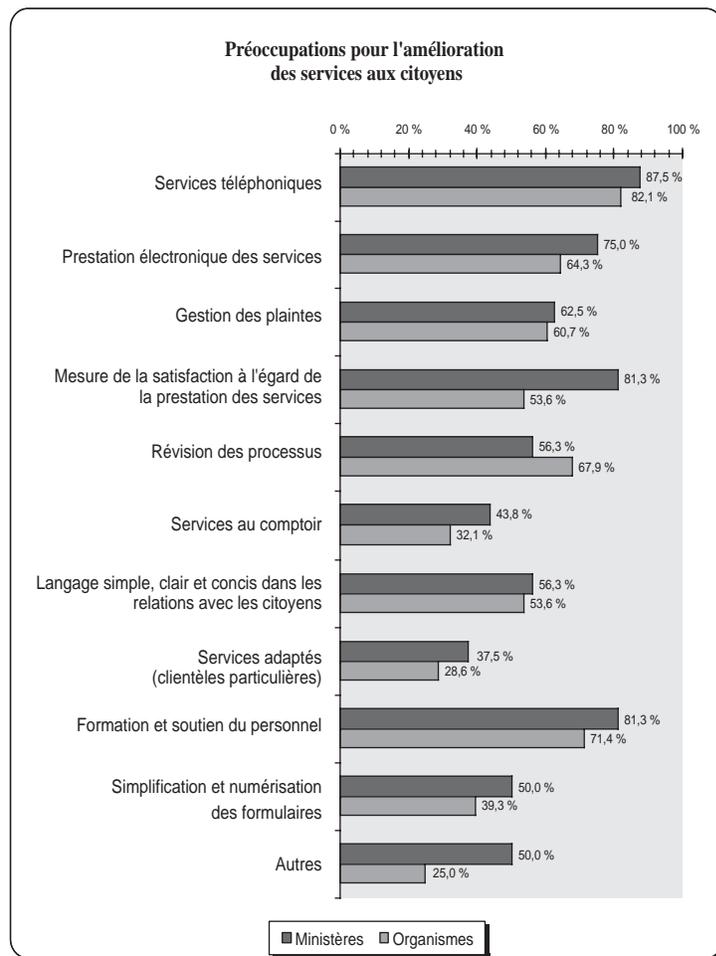
Il faut aussi souligner que des travaux de collecte et d'analyse de documents provenant d'ici et d'ailleurs ont été amorcés en vue de dégager de nouvelles pistes de développement (section 3 du plan).

¹ Pour plus de détails, voir le Rapport annuel de gestion 2002-2003 du Secrétariat du Conseil du trésor

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

Au 31 mars 2003, 25 plans d'amélioration ont été complétés dans sept ministères et dix-huit organismes, soit par 36,7 % des ministères et des organismes. En 2001-2002, environ 25 % des ministères et des organismes avaient complété leur plan d'amélioration. Vingt-cinq autres plans sont en préparation ou à venir pour treize ministères et douze organismes. Les principales préoccupations abordées dans les plans d'amélioration portent entre autres 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 à leur plan d'amélioration de la qualité des services.

Graphique 4



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

Au 31 mars 2003, 16 ministères et 21 organismes ont mis en place des mécanismes pour connaître les attentes des citoyens, soit 54,4 % des 68 ministères et organismes consultés. En 2003-2004, quatre ministères et vingt organismes projettent de se doter de tels mécanismes.

À la même période, 17 ministères et 22 organismes ont mis en place des moyens pour évaluer la satisfaction, soit 60,3 % des 68 ministères et organismes répondants. En 2001-2002, ce taux était de 49,3 % des 69 ministères et organismes répondants. Quatre ministères et dix-neuf autres organismes prévoient aussi de se doter de tels mécanismes.

Pour les 40 ministères et organismes ayant fourni l'information relative aux moyens les plus fréquemment utilisés pour connaître les attentes des citoyens et évaluer leur satisfaction, on note :

- l'information provenant des plaintes (90 %) ;
- les sondages externes (67 %) ;
- la consultation du personnel de première ligne (57 %) ;
- le carton-réponse (37 %) ;
- les groupes de discussion – usagers (35 %) ;
- les consultations publiques (10 %).

Information issue des plaintes

Au 31 mars 2003, quatorze ministères et vingt-neuf organismes utilisaient l'information provenant des plaintes à des fins d'amélioration de leurs services. Cette information sert principalement à :

- améliorer l'information transmise aux usagers (79 %) ;
- prendre en compte les difficultés ou les particularités de certains clients (77 %) ;
- améliorer le comportement du personnel (72 %) ;
- réviser les processus (67 %) ;
- mieux interpréter les dispositions de la loi (49 %) ;
- modifier les directives internes (49 %) ;
- simplifier les formulaires (39 %) ;
- éliminer les dédoublements, chevauchements ou incohérences (37 %) ;
- modifier les lois et les règlements (35 %).

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

• Pour les entreprises

Au 31 mars 2003, parmi les 102 recommandations inscrites dans les rapports présentés en 2000 et en 2001 par le Groupe conseil sur l'allégement réglementaire, 35 sont pratiquement ou complètement réalisées (34 %), 33 ont fait l'objet de réalisations significatives (33 %), 22 sont très peu avancées (22 %) et 11 ont été abandonnées (11 %).

- **Pour les citoyens**

Un comité 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 a procédé, au cours de l'année 2002-2003, à des travaux concernant l'allègement réglementaire et la simplification administrative à l'égard des citoyens. Les suites de ces travaux seront précisées au cours de l'année 2003-2004.

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

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

En 2002-2003, deux documents ont été produits afin de soutenir les ministères et les organismes dans l'amélioration de leurs services aux citoyens. Il s'agit de l'aide-mémoire pour l'élaboration d'un plan d'amélioration de services et du guide méthodologique *Comment mener à bien un sondage auprès de nos clients*.

Formation et information aux ministères et aux organismes

Le MRCI assure l'animation de trois réseaux de responsables de plusieurs ministères et organismes dans différents secteurs d'activité reliés à la prestation de services.

Du 1^{er} avril 2002 au 31 mars 2003, il y a eu trois rencontres des membres de la Table sur la qualité des services. Les principales thématiques abordées au cours de cette période ont été les plans d'amélioration des services, les résultats des consultations auprès des citoyens, la veille en matière de prestation de services et la révision des déclarations de services aux citoyens.

En 2002-2003, en plus de la Table sur la qualité des services, la prestation des services a également été abordée lors de rencontres du Réseau des responsables de l'accès et de la protection des renseignements personnels (RRAPRP) ainsi que du Réseau des webmestres. L'évolution de la prestation des services vers le mode électronique a amené ces groupes à partager des préoccupations particulières liées à ce mode de prestation. En outre, le RRAPRP a discuté du rôle du responsable de l'accès et de la protection des renseignements personnels dans ce contexte, du cadre juridique des technologies de l'information et des répercussions sur la Loi sur l'accès et des récentes décisions de la Cour suprême en matière d'accès et de protection des renseignements personnels. Le Réseau des webmestres a, quant à lui, abordé notamment le type d'informations disponibles et les outils utilisés pour la prestation électronique de services.

Coordination des actions gouvernementales

La Table sur la qualité des services réunit plus de 90 représentants de ministères et d'organismes. Elle est orchestrée par le Centre d'expertise sur la prestation de services du MRCI. Ces rencontres, en plus des thématiques qui y sont abordées, permettent de mieux connaître l'évolution des projets en cours de réalisation dans les ministères et les organismes.

Coûts liés à l'accompagnement et au soutien des ministères et des organismes en matière d'amélioration des services

Le budget du Centre d'expertise sur la prestation de services au ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI) est de 450 000 \$. Il dispose de cinq équivalents temps complet (ETC).

Le MRCI a participé financièrement à deux études sur les besoins et les attentes des citoyens (75 000 \$) incluant le projet de recherche action sur les services électroniques mené par le Centre francophone de recherche en information des organisations (CEFRIO).

La possibilité d'évaluer les coûts supplémentaires liés aux travaux d'amélioration des services aux citoyens dans les ministères et les organismes attribuables à l'entrée en vigueur de la Loi sur l'administration publique sera examinée en 2003-2004. Rappelons toutefois que le Conseil des ministres avait indiqué que la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique devait se faire sans ajout de ressources.

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

En 2002-2003, quatre organismes assujettis ou désignés ont déposé un nouveau plan stratégique à l'Assemblée nationale. La période couverte par ces plans varie, mais se situe généralement entre 2002 et 2007. Rappelons que la grande majorité des plans stratégiques, déposés à la fin de l'année budgétaire 2000-2001, couvraient les années 2001-2004. Ainsi, les ministères et les organismes doivent, pour la plupart, déposer un nouveau plan stratégique au cours de l'année 2003-2004.

Plan annuel de gestion des dépenses

Depuis plus de cinq ans, le Secrétariat du Conseil du trésor soutient les ministères et les organismes dans la préparation de leur plan annuel de gestion des dépenses, intitulé avant 2001-2002 - *Plan ministériel de gestion des dépenses*. Les plans annuels de gestion des dépenses produits par les ministères et les organismes sont en processus d'amélioration.

Rapport annuel de gestion et reddition de comptes

À compter du 1^{er} avril 2002, les articles 24 à 27 de la Loi sur l'administration publique, portant sur la reddition de comptes, entraient en vigueur. Il s'agissait de la dernière phase de la mise en application de la loi. La reddition de comptes est la dernière étape du cycle annuel de gestion gouvernementale et permet de rendre compte des résultats obtenus par rapport aux engagements de services aux citoyens et aux objectifs rendus publics ainsi que d'apprécier la performance globale de l'organisation. En 2002-2003, 81 ministères et organismes étaient tenus de déposer à l'Assemblée nationale leur premier rapport annuel de gestion et 76 d'entre eux l'ont effectivement fait. Au 31 mars 2003, cinq petits organismes assujettis n'avaient pas encore déposé leur rapport.

Le Secrétariat du Conseil du trésor a procédé à l'analyse d'une vingtaine de ces rapports. Cette analyse a permis de constater que les ministères et les organismes ont investi des efforts importants pour présenter l'information sur leur performance et pour respecter les exigences législatives fixées pour le rapport annuel de gestion. Bien que le virage semble amorcé, il s'agit d'une première génération de rapports annuels de gestion et les ministères et les organismes devront bonifier certains éléments d'information pour communiquer aux parlementaires et aux citoyens, dans un langage clair, une information significative, complète, comparable et fiable sur les résultats atteints par rapport aux engagements pris pour l'année écoulée. À court terme, les pistes d'amélioration dégagées portent principalement sur la présentation des résultats :

- améliorer le libellé des indicateurs afin de rendre plus compréhensible ce qu'on veut mesurer ;
- faire davantage état des cibles ;
- expliquer davantage les résultats, notamment les écarts entre les résultats atteints et les cibles et la progression vers les cibles pluriannuelles ;
- comparer les résultats avec ceux des années antérieures et ceux d'autres programmes ou organisations similaires ;
- porter attention à la concision des rapports pour en réduire le volume, et/ou inclure des sommaires ou un abrégé des résultats.

Sous l'angle de l'amélioration des services aux citoyens, le MRCI a également fait une analyse de 60 rapports annuels de gestion 2001-2002. Le bilan réalisé souligne que plusieurs rapports annuels de gestion rendent compte d'actions réalisées pour être à l'écoute des citoyens, pour associer le personnel à une démarche d'amélioration continue des services et présenter des résultats touchant les engagements pris dans leurs déclarations de services aux citoyens.

Au nombre des améliorations à apporter au contenu des prochains rapports annuels de gestion, le bilan propose aux ministères et aux organismes de présenter des résultats touchant un plus grand nombre d'engagements ainsi que les normes de services afférentes qui apparaissent dans la Déclaration de services aux citoyens, de faire référence au Plan d'amélioration des services pour commenter les écarts observés entre les résultats visés et les résultats atteints et de mentionner les actions réalisées pour faire connaître le contenu de la Déclaration de services aux citoyens au personnel et à la population.

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

Au 1^{er} avril 2002, 23 ministères et 50 organismes budgétaires étaient assujettis *de facto* et sept organismes non budgétaires du gouvernement étaient désignés par leur ministre comme étant assujettis aux dispositions du chapitre II de la loi. Au cours de l'année, un nouveau ministère a été créé, soit le ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche. Ce ministère regroupe les activités des anciens ministères des Finances, de l'Industrie et du Commerce et de la Recherche, de la Science et de la Technologie. Ainsi, le nombre de ministères est passé à 21. En 2002-2003, il y a eu aussi une nouvelle désignation effective le 25 mars 2003, soit la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances, portant le nombre d'organismes désignés à huit. À compter du 1^{er} avril 2003, deux nouveaux organismes sont désignés, soit le Conseil des arts et des lettres du Québec et la Société de développement des entreprises culturelles.

Comparaison internationale

Un fascicule distinct, *Des indicateurs pour se mesurer – Le Québec se compare à d'autres juridictions*, a été publié en mars 2003. Ces données, compilées et utilisées depuis plusieurs années par le Secrétariat du Conseil du trésor, se rapportent aux grands indicateurs socioéconomiques et permettent aux parlementaires et à la population d'apprécier comment sont utilisés les taxes et les impôts perçus par le gouvernement du Québec. La publication de 25 grands indicateurs touchant sept grands secteurs des services publics permet de situer le Québec par rapport aux autres juridictions et de voir l'effet des choix de la répartition des ressources et de gestion.

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

Connaissance des besoins et des attentes du personnel

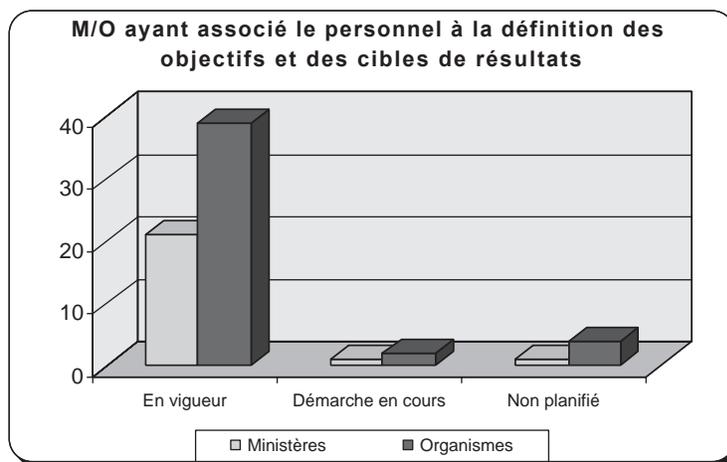
Au 31 mars 2003, 22 ministères et 34 organismes avaient mis en place des mécanismes pour connaître les attentes de leur personnel, soit 82,3%. Un ministère et deux autres organismes projettent aussi de se doter de tels mécanismes. L'information sur la nature des mécanismes mis en place, fait ressortir :

- les comités d'organisation du travail (64 %) ;
- les consultations ad hoc (48 %) ;
- les sondages internes (43 %) ;
- les groupes de discussion (43 %) ;
- l'évaluation des besoins individuels et collectifs (37 %) ;
- les outils de mesure du rendement (29 %).

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

Au 31 mars 2003, 21 ministères et 39 organismes avaient mis en place des mécanismes visant à consulter ou à associer le personnel à la détermination des objectifs et des cibles de résultats, soit 88,2 % des ministères et des organismes.

Graphique 5



Un ministère et deux autres organismes ont entrepris une démarche en ce sens. Parmi les 60 ministères et organismes qui consultent ou associent le personnel :

- 66 % le font pour la démarche de planification stratégique ;
- 72 % pour l'élaboration du plan opérationnel de l'unité de travail ;
- 57 % pour la préparation du plan d'action de la direction ou de la direction générale.

Dans 14 ministères et 26 organismes (66 %), 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 2003, 85,3 % des gestionnaires dénombrés dans 23 ministères et 40 organismes ont reçu des attentes basées sur l'atteinte de résultats mesurables. En 2001-2002, ce pourcentage était de 80,2 % pour les gestionnaires recensés dans 21 ministères et 34 organismes.

Dans 23 ministères et 43 organismes, 76,2 % des unités administratives avaient un plan de travail contenant des objectifs, des cibles et des indicateurs. On note une légère augmentation par rapport à 2001-2002 alors que ce pourcentage représentait 75,8 % des gestionnaires recensés dans 21 ministères et 41 organismes.

Gestion du rendement

En 2002-2003, treize ministères et 23 organismes avaient mis en place un processus d'évaluation annuelle du rendement de leur personnel par attentes signifiées. De plus, dix ministères et neuf organismes avaient entrepris ou prévoyaient entreprendre une démarche de mise en place de ce processus. Dans les 10 ministères et 22 organismes ayant indiqué la proportion d'employés ayant reçu une fiche d'évaluation pour évaluer le degré d'atteinte des attentes qui leur avaient été signifiées, on note que cette proportion varie de la façon suivante :

- 100 % du personnel dans 4 ministères ou organismes ;
- de 75 % à 99 % dans 7 ministères ou organismes ;
- de 50 % à 74 % dans 8 ministères ou organismes ;
- moins de 50 % dans 13 ministères ou organismes.

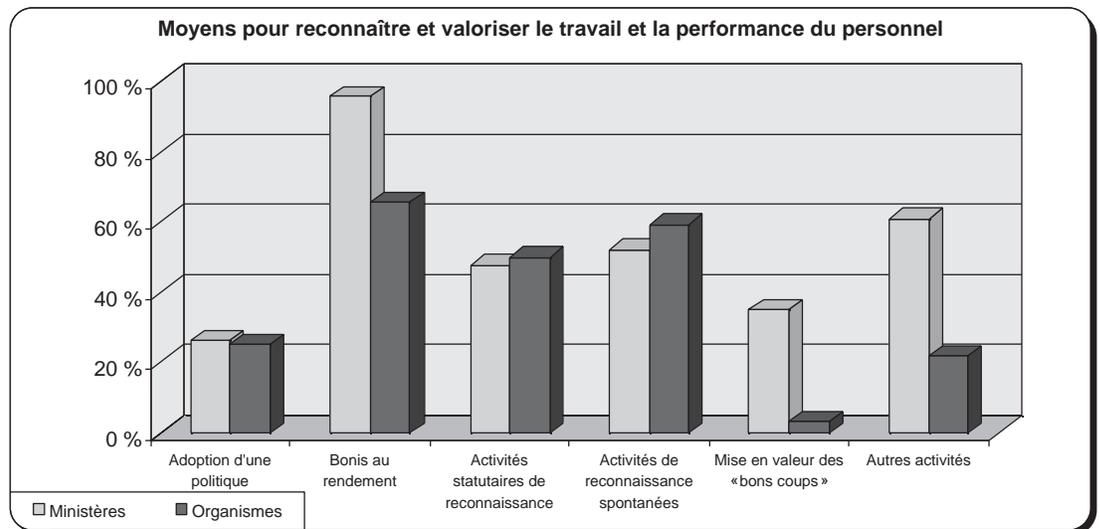
Valorisation et reconnaissance

Un colloque a réuni le 16 octobre 2002 un peu plus de 300 participants de la fonction publique dont la majorité étaient des gestionnaires. Il visait les quatre objectifs suivants :

- mettre au jour les conditions 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.

Au 31 mars 2003, 21 ministères et 28 organismes avaient mis en place des mécanismes pour valoriser et reconnaître le travail et la performance de leur personnel, soit 72 % des 68 ministères et organismes. L'an dernier, ce pourcentage était de 39,1 %. Deux ministères et vingt 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 55 ministères et organismes ayant fourni des renseignements à ce sujet.

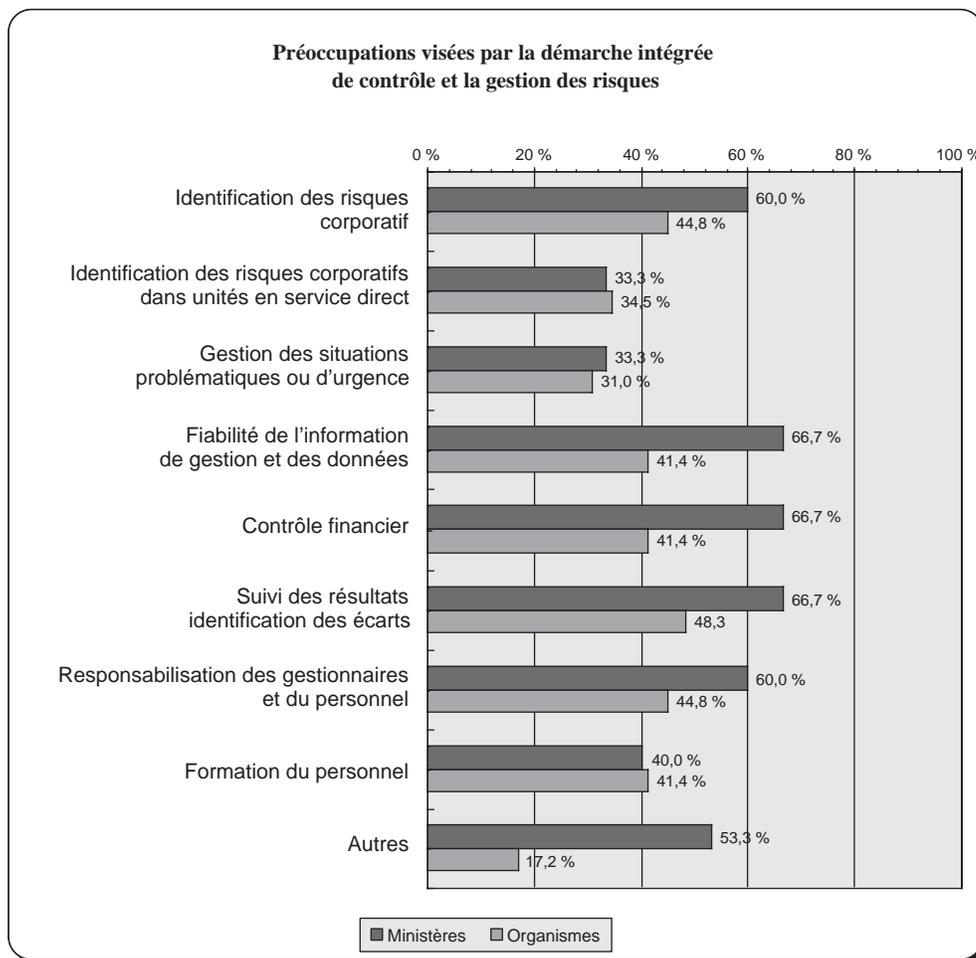
Graphique 6



Démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques

Au 31 mars 2003, six ministères et huit organismes étaient dotés d'une démarche de contrôle et de gestion des risques, soit 20,6 % des ministères et des organismes. L'an dernier, ce pourcentage correspondait à 15,9 % des 69 ministères et organismes répondants. Dix autres ministères et quatorze organismes avaient aussi entrepris de se doter d'une telle démarche. Les principales préoccupations visées par les démarches de contrôle et de gestion des risques sont illustrées dans le graphique 7.

Graphique 7



Éthique et valeurs

Le règlement sur l'éthique a été approuvé par le gouvernement le 23 octobre 2002, publié dans la Gazette officielle du Québec le 6 novembre 2002 et est entré en vigueur le 21 novembre 2002.

La déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise a été déposée à l'Assemblée nationale par le ministre d'État à la Fonction publique et à l'administration publique et président du Conseil du trésor le 21 novembre 2002. Les valeurs fondamentales énoncées dans la déclaration sont la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect.

Préoccupation de gestion : Performance et imputabilité d'unités administratives

Au cours de l'année 2002-2003, trois nouvelles conventions de performance et d'imputabilité (Agences) ont été conclues pour en porter le nombre à quatorze. Les nouvelles Agences sont Emploi-Québec, le Centre de conservation du Québec et le Service aérien gouvernemental. Au 31 mars 2003, les quatorze agences regroupent au-delà de 11 000 employés.

Deux nouvelles ententes de gestion ont été conclues en 2002-2003 entre le ministre responsable de l'unité administrative sous convention et le Conseil du trésor. Il s'agit des ententes relatives au Centre de perception fiscale et au Centre de conservation du Québec. Ainsi, neuf des quatorze agences (64 %) ont conclu des ententes de gestion.¹

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

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

En 2002-2003, deux guides ont été produits. Le Guide sur la gestion axée sur les résultats et le *Guide sur les indicateurs* ont été publiés respectivement en juin 2002 et en février 2003.

D'autres documents sont présentement soumis à la consultation. Il s'agit notamment du document de référence sur le contrôle au service de la gestion, du *Guide de bonnes pratiques en planification stratégique* et de la mise à jour du *Guide sur la déclaration de services aux citoyens*.

Formation et information des ministères et des organismes

- **Sessions de formation**

Au cours de l'année 2002-2003, six sessions de formation ont été offertes à plus de 200 représentants des ministères et des organismes afin de les conseiller dans leurs travaux liés à la modernisation de la gestion publique. Les principaux thèmes abordés au cours de ces sessions ont été les rapports annuels de gestion, les agences, les indicateurs et la valorisation et la reconnaissance du personnel.

- **Activités de diffusion et de communication**

Au cours de la dernière année, 50 activités de diffusion et de communication ont été réalisées. Ces activités ont attiré plus de 3 000 participants et participantes. Ces activités ont permis de faire le point sur l'évolution de l'implantation de la Loi sur l'administration publique, et ce, principalement auprès de nouveaux employés de la fonction publique, de groupes d'étudiants en administration publique et auprès de hauts fonctionnaires. L'expérience québécoise en matière de modernisation de la gestion publique a également été présentée aux délégations étrangères qui nous ont visité.

¹ Pour plus de détails voir le Rapport annuel de gestion 2002-2003 du Secrétariat du Conseil du trésor

Gestion intégrée des ressources (GIRES)

Le projet GIRES devrait contribuer à implanter de meilleures pratiques liées à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières et soutenir les ministères et les organismes dans leur gestion axée sur les résultats. En effet, le projet vise l'obtention de l'information en temps réel, un meilleur suivi et des décisions éclairées.

L'implantation de la livraison permettant de mettre en place les informations de base en ressources humaines et financières nécessaires pour les livraisons subséquentes a été effectuée au Secrétariat du Conseil du trésor et au Contrôleur des finances le 1^{er} octobre 2002.¹

Coordination des actions gouvernementales

Afin d'assurer la coordination des actions gouvernementales en matière de modernisation et d'amélioration des services aux citoyens, trois niveaux de coordination ou de concertation ont été mis en place.

Présidé par le secrétaire général du gouvernement, le Groupe de travail sur la modernisation et l'amélioration des services aux citoyens a reçu le mandat de suivre la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique et de la décision du Conseil des ministres de février 2001 tant sur l'orientation sur l'amélioration de la qualité des services que sur la proposition visant l'amélioration du cadre ou l'utilisation des nouvelles technologies. Ce comité est composé de 12 membres, principalement des sous-ministres. Le Forum des grands organismes et le Forum des organismes y sont également représentés. Le Groupe s'est réuni à quatre reprises en 2002-2003.

La Table de concertation interministérielle coprésidée par la secrétaire adjointe à la modernisation de la gestion publique au SCT, le sous-ministre associé à l'Identité, l'Accès et la Prestation de services du MRCI et le secrétaire associé à l'infrastructure gouvernementale et aux ressources informationnelles au SCT, a reçu le mandat de concilier les trois principaux volets de la modernisation, soit l'amélioration des services aux citoyens, l'implantation de la gestion axée sur les résultats et le développement de l'administration électronique. Tous les ministères et les grands organismes y sont représentés. Cette table a été mise en place en octobre 2002 et s'est réunie trois fois en 2002-2003.

Le Forum de répondants à l'implantation de la modernisation regroupe actuellement près de 90 personnes représentant 57 ministères et organismes. Ce dernier vise à établir des liens de collaboration entre le Secrétariat du Conseil du trésor et les ministères et les organismes dans le but de soutenir ces derniers dans la mise en œuvre de la modernisation de la gestion publique. Il s'est réuni à cinq reprises au cours de l'année 2002-2003. Ces rencontres ont notamment permis de fournir l'information relative au suivi de l'implantation de la loi et à la mise en œuvre de son cadre de gestion, de favoriser le partage des connaissances et des pratiques au sein des ministères et des organismes, de conseiller les organismes centraux sur le contenu des outils de soutien requis pour l'implantation du cadre de gestion.

¹ Pour plus de détails voir le Rapport annuel de gestion 2002-2003 du Secrétariat du Conseil du trésor

Coûts liés à l'accompagnement et au soutien des ministères et des organismes en matière de gestion axée sur les résultats

Le budget utilisé par le Sous-secrétariat à la modernisation de la gestion publique en 2002-2003 est de 988 300 \$. Il dispose de 12 ETC.

Le Secrétariat du Conseil du trésor a aussi participé financièrement au projet de recherche action sur les services électroniques aux citoyens et aux entreprises (100 000 \$). Ce projet est mené par le Centre francophone de recherche en information sur les organisations (CEFRIO).

La possibilité d'évaluer les coûts supplémentaires attribuables à la mise en place du nouveau cadre de gestion dans les ministères et les organismes à la suite de l'entrée en vigueur de la Loi sur l'administration publique sera examinée en 2003-2004. Par ailleurs, rappelons que le Conseil des ministres indiquait que la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique devait se faire sans ajout de ressources.

2.2.2 Objectif : Adapter la gestion des ressources

En matière de ressources humaines

Renouvellement de la fonction publique

Trois plans d'action visant le renouvellement de la fonction publique ont été rendus publics en 2002-2003. Au regard du rajeunissement de la fonction publique, le plan d'action a été rendu public le 25 septembre 2002. Le principal objectif est l'intensification du rythme de rajeunissement pour doubler la présence de jeunes sur un horizon inférieur à cinq ans. Ce plan comprend des cibles de recrutement pour les emplois réguliers et occasionnels. En ce qui a trait à la diversité dans la fonction publique québécoise, deux plans d'action ont été rendus publics le 24 février 2003. Le premier concerne les personnes membres des communautés culturelles, les anglophones et les autochtones et le second touche les personnes handicapées. Le principal objectif vise à augmenter, de façon significative, la représentation des groupes visés. Ces plans comportent notamment des cibles de représentation ainsi que d'embauche.¹

Planification de la main-d'œuvre

Au 31 mars 2003, 26 ministères et organismes ont entrepris une démarche formelle de planification de main-d'œuvre. Afin notamment d'assurer des services adéquats aux citoyens, cette démarche vise principalement à déterminer les besoins futurs de main-d'œuvre et à s'assurer de disposer de l'effectif requis au moment opportun.

¹ Pour plus de détails, voir le rapport annuel de gestion 2002-2003 du Secrétariat du Conseil du trésor.

Travaux en association avec les ministères et les organismes

En conformité avec l'article 30 de la Loi sur l'administration publique, le Secrétariat du Conseil du trésor a consolidé ses activités visant à associer les ministères et les organismes à l'élaboration du cadre de gestion des ressources humaines. Ainsi, le SCT a sollicité, à titre de comité aviseur auprès du Secrétariat, le Comité des hauts fonctionnaires sur la gestion des ressources humaines et le Conseil consultatif de la gestion du personnel (CCGP), sur des dossiers prioritaires telles la nouvelle classification, la planification de la main-d'œuvre et la flexibilité des organisations.

En matière de ressources budgétaires

Mise en œuvre des assouplissements

La Loi sur l'administration publique prévoit sept mécanismes d'assouplissements budgétaires. Le Secrétariat du Conseil du trésor avait la responsabilité d'élaborer des modalités et des conditions d'utilisation à déterminer par le gouvernement ou le Conseil du trésor, et ce, dans le respect des principes de responsabilisation, d'assouplissement des règles, de contrôles *a priori* plus stratégiques et d'une meilleure utilisation des ressources.

L'élaboration et la mise en vigueur des modalités et des conditions d'application des sept mécanismes ont été complétées pour l'exercice 2002-2003. Le Conseil du trésor a adopté les modalités et les conditions reliées, d'une part, à la constitution d'un crédit à même le produit de l'aliénation d'un bien et, d'autre part, à l'établissement du niveau d'effectif et des marges de manœuvre disponibles aux ministères et aux organismes.

Pour les assouplissements portant sur le report de crédits, le crédit au net, le crédit portant sur plus d'un an et le transfert de crédits entre programmes, les modalités générales d'application et les montants sont définis annuellement dans le Budget de dépenses. L'échange de services est consenti à la pièce en fonction des projets soumis par les ministères et les organismes.

Les assouplissements utilisés en bref :

- Report de crédits (art.45 et 56)
En 2002-2003, la prévision des crédits de 2002-2003 à reporter en 2003-2004 établie par les ministères et les organismes est évaluée à 36,1 M\$. Le total des crédits de 2001-2002 réellement reporté en 2002-2003 était de 38,7 M\$ touchant 33 programmes dans 16 portefeuilles.
- Crédit au net (art.50)
En 2002-2003, huit cas dans six ministères ont été prévus au Budget de dépenses avec des prévisions de revenus de 23,0 M\$. Les cinq cas consentis dans le Budget de dépenses 2001-2002 ont permis à quatre ministères d'augmenter leurs crédits de 5,0 M\$ sur des dépassements des prévisions de revenus estimées à 27,5 M\$.

- **Crédit portant sur plus d'un an (art. 45 et 47)**
Le Budget de dépenses 2002-2003 prévoit des crédits de 606,6 M\$ votés pour les exercices 2003-2004 (568,7 M\$) et 2004-2005 (37,9 M\$) et concernent cinq programmes dans quatre ministères. En 2001-2002, le montant de 417,4 M\$ portait sur l'exercice 2002-2003 et visait trois programmes dans deux ministères. Au cours des deux exercices, les montants des crédits portant sur plus d'un an ont été entièrement utilisés sauf dans un programme.
- **Transfert de crédits entre programmes (art.48)**
En 2002-2003, le Conseil du trésor a autorisé 124,7 M\$ de transfert de crédits entre programmes et 124,1 M\$ ont été effectivement transférés dans 88 transactions dans 14 portefeuilles. En 2001-2002, le montant total des transferts était de 153,2 M\$ effectués dans 33 transactions dans 10 portefeuilles.
- **Échange de services entre ministères et organismes (art. 55)**
Au 31 mars 2003, trois ententes sont en vigueur ou en renouvellement, dont deux consenties en 2002-2003. Les montants totaux de ces ententes sont estimés à 5,3 M\$ annuellement.
- **Crédit provenant du produit de disposition d'un bien (art.49)**
Pour la première année d'application en 2002-2003, les ministères et les organismes ont disposé des biens pour une valeur admissible de 7,2 M\$, dont 4,1 M\$ au ministère de la Sécurité publique et 2,3 M\$ au ministère des Transports.
- **Niveau d'effectif des ministères et des organismes et des fonds spéciaux (art.32)**
En 2002-2003, l'enveloppe d'effectif autorisé était de 70 280 ETC et les ministères et organismes ainsi que les fonds spéciaux ont utilisé 74 150 ETC, soit un écart de 3 870 ETC ou 5,5%. Cet écart est inférieur au maximum des marges de manœuvre autorisées par le Conseil du trésor.

Révision des politiques de gestion budgétaire, financière et comptable

Parallèlement à l'utilisation des mécanismes d'assouplissements budgétaires, le Secrétariat du Conseil du trésor poursuit la révision des politiques de gestion adoptées avant la Loi sur l'administration publique. En 2002-2003, l'analyse préliminaire des 37 documents a été complétée et dix-huit changements ont été apportés. Onze documents ont été abrogés ou retirés.

Des modifications ont été apportées pour :

- ramener le délai sur les paiements d'intérêts aux fournisseurs du gouvernement de 60 à 30 jours afin de se conformer à la pratique commerciale actuellement en vigueur sur le marché et de faciliter l'obtention de meilleurs prix pour les achats du gouvernement ;
- donner aux ministères et aux organismes les orientations en matière d'évaluation de programme ;
- établir les mesures et les conditions pour la constitution d'un crédit à même le produit de disposition d'un bien.

En matière de ressources informationnelles

Mise en œuvre du cadre de gestion des ressources informationnelles

Le cadre de gestion en ressources informationnelles est entré en vigueur le 1^{er} avril 2002. En cette première année d'application, 39 ministères et organismes ont transmis leur plan de gestion des ressources informationnelles (PGRI), sur une possibilité de 91. Ces plans représentaient près de 80 % de la dépense gouvernementale dans ce domaine. Pour cette première année de transition, les ministères et les organismes avaient le choix de présenter leur plan ou de continuer à être assujettis aux règles de gestion en vigueur avant l'adoption du nouveau cadre de gestion des ressources informationnelles. Afin de faciliter l'élaboration des plans de gestion des ressources informationnelles pour 2003-2004, un guide détaillé a été préparé à l'intention des ministères et des organismes qui devront obligatoirement déposer un plan.

En matière de ressources matérielles et de gestion de contrats

Adaptation de règlements, directives et décisions

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

En 2002-2003 deux pièces réglementaires ont été abrogées, soit la Directive concernant les publications périodiques et la Décision concernant les publications gouvernementales, lors de la séance du Conseil du Trésor du 17 décembre 2002. Rappelons, qu'au cours des années antérieures trois directives et une décision avaient déjà été adaptées.

Par ailleurs, l'actualisation de la pièce maîtresse de la réglementation, le Règlement sur les contrats d'approvisionnement, de construction et de services des ministères et des organismes publics, se poursuit. À cet égard, la structure globale du projet de règlement est complétée. De plus, des travaux visant à tenir compte des particularités de la Société immobilière du Québec et de la Société québécoise d'assainissement des eaux, en regard de la gestion de leurs contrats, ont eu lieu. L'avant-projet de règlement sera soumis à plusieurs étapes au cours des prochains mois.

Concernant le Règlement sur la disposition des biens meubles excédentaires, une nouvelle version du projet de règlement refondu a été produite en juin 2002. Depuis, plusieurs conséquences sur la gestion ont été examinées, toutefois certains points demeurent en analyse. Pour cette analyse, des travaux en vue d'une refonte ont débuté en janvier 2003 pour une directive non prévue au plan stratégique, soit la Directive concernant le traitement et la destruction de tout renseignement, registre, donnée, logiciel, système d'exploitation ou autre bien protégé par un droit d'auteur, emmagasiné sur un équipement micro-informatique ou un support informatique amovible. Cette mise à jour est devenue nécessaire, entre autre, pour autoriser la disposition des ordinateurs portables.

Pour les trois autres règlements, les travaux d'adaptation se résument par une étude complétée, un projet de mémoire d'analyse en consultation, ainsi que l'examen de plusieurs recherches. Pour les quatre directives restantes, deux sont en élaboration d'un mémoire ou d'avant-projet tandis que les deux autres sont à l'étude.

Pour l'ensemble des seize pièces réglementaires, le Secrétariat estime que le degré d'avancement est de l'ordre de 70 %, comparativement à 50 % pour l'an dernier.

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

En 2002-2003, les modifications de la directive concernant les Règles sur les frais de déplacement des personnes engagées à honoraires ont été adoptées par le Conseil du trésor et sont entrées en vigueur le 1er novembre 2002.

De plus, le Secrétariat a poursuivi ses travaux relativement à la révision des taux horaires pour les services professionnels rendus au gouvernement par les architectes, les ingénieurs, les avocats, les notaires, les ingénieurs forestiers, les arpenteurs-géomètres, les évaluateurs agréés, les comptables, les actuaires et les urbanistes (quatre règlements, une directive, neuf décisions). Des consultations et des rencontres ont eu lieu auprès de ministères et d'organismes concernés par l'utilisation de ces services ainsi qu'auprès d'une association professionnelle.

Le Secrétariat estime que le degré d'avancement pour l'ensemble de cette opération est de l'ordre de 20 %, comparativement à 10 % pour l'an dernier.

2.2.3 Objectif : Planifier, coordonner et mesurer l'évolution gouvernementale de la modernisation

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

Le document à jour contenant les « Préoccupations de gestion et les indicateurs 2002-2005 » relatifs à la modernisation de l'administration publique a été rendu disponible en mai 2002 dans l'intranet gouvernemental, et ce, en même temps que le bilan 2001-2002.

Préoccupation de gestion : Élaboration 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 (amélioration de la performance, de l'efficacité et de l'efficience) 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).

Les travaux réalisés en 2002-2003 ont permis de dégager des domaines potentiels d'application des indicateurs d'effets. Il reste à en identifier un certain nombre qui seront par la suite testés notamment au niveau de la fiabilité, de la faisabilité et de leur capacité à bien mesurer des effets attribuables à la modernisation.

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 développé. Il est appliqué pour la première fois en 2002-2003 et le résultat est de 65,7 %. Vous trouverez, à l'annexe III, les indicateurs et le calcul de l'indice.

Conclusion

La Loi sur l'administration publique a été adoptée il y a trois ans et une année s'est écoulée depuis le premier rapport du Président sur l'application de la loi. Au cours des années 2000-2001 et 2001-2002, les ministères et les organismes avaient déployé des efforts pour préparer les premiers documents prescrits par la loi et pour rendre publics ces documents et aussi, particulièrement en 2001-2002, pour rendre leurs services accessibles et de meilleure qualité.

Cette année outre la préparation des rapports annuels de gestion, les ministères et les organismes ont commencé à préparer leur prochaine déclaration de services aux citoyens en élaborant préalablement leur plan d'amélioration des services. Des mécanismes ont été mis en place dans certains ministères et organismes afin de pouvoir mesurer les attentes des citoyens et leur degré de satisfaction.

On a pu également observer le déploiement de programmes et de services en ligne. On observe aussi que les ministères et les organismes associaient davantage leur personnel à l'élaboration des objectifs de leur organisation et des attentes sont fixées à leur égard relativement aux résultats escomptés.

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 2003)

Personnes désignées par l'Assemblée nationale

Directeur général des élections¹
Protecteur du citoyen¹
Vérificateur général¹

MINISTÈRES ET ORGANISMES CLASSÉS PAR PORTEFEUILLE

Affaires municipales et Métropole

Ministère des Affaires municipales et de la Métropole
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, Administration et Fonction publique

Secrétariat du Conseil du trésor
Commission de la fonction publique²

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
Conseil consultatif de la lecture et du livre
Commission de toponymie
Conseil supérieur de la langue française
Office québécois de la langue française

¹ 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.

² Les ministres responsables de ces organismes déposent directement leurs plans stratégiques 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.

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

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Commission des partenaires du marché du travail

Environnement

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

Famille, Enfance et Condition féminine

Ministère de la Famille, de l'Enfance et de la Condition féminine
Conseil de la famille et de l'enfance
Conseil des aînés
Conseil du statut de la femme

Faune et Parcs

Société de la faune et des parcs

Finances, Économie et Recherche

Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche
Agence d'évaluation et technologies d'intervention en santé
Conseil de la science et de la technologie
Inspecteur général des institutions financières

Justice

Ministère de la Justice
Conseil de la justice administrative
Commissaire au lobbyisme

Régions

Ministère des Régions

Relations avec les citoyens et Immigration

Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration
Commission d'accès à l'information²
Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse²
Conseil des relations interculturelles
Curateur public
Office de la protection du consommateur

² Les ministres responsables de ces organismes déposent directement leurs plans stratégiques 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.

Relations internationales

Ministère des Relations internationales

Ressources naturelles

Ministère des Ressources naturelles

Revenu

Ministère du Revenu

Santé et Services sociaux

Ministère de la Santé et des Services sociaux

Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux

Conseil de la santé et du bien-être

Conseil médical du Québec

Office des personnes handicapées du Québec

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

Tourisme, loisir et sport

Tourisme Québec

Secrétariat au loisir et au sport 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 pouvant être désignés ou assujettis aux dispositions du chapitre II de la loi ou qui l'ont été par leur ministre (au 31 mars 2003)

Affaires municipales et Métropole

Société d'habitation du Québec
Société du Palais des congrès de Montréal
Régie des installations olympiques

Agriculture, Pêcheries et Alimentation

Fonds d'assurance-prêts agricoles et forestiers
Financière agricole

Conseil du trésor, Administration et Fonction publique

Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances¹
Société immobilière du Québec

Conseil exécutif

Commission de la Capitale nationale

Culture et Communications

Bibliothèque nationale du Québec
Commission de reconnaissance des associations d'artistes et des associations de producteurs
Conseil des arts et des lettres du Québec
Musée d'art contemporain de Montréal
Musée de la civilisation
Musée du Québec
Société de développement des entreprises culturelles
Société de la Place des arts de Montréal
Société de télédiffusion du Québec (Télé-Québec)
Société du Grand Théâtre de Québec
Régie du cinéma¹

Éducation

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

Emploi, Solidarité sociale

Régie des rentes du Québec¹

Environnement

Commission de la qualité de l'environnement Kativik

¹ Organismes désignés par leur ministre comme étant assujettis aux dispositions du chapitre II de la *Loi sur l'administration publique*.

Finances

Institut de la statistique du Québec
Investissement Québec
Régie de l'assurance-dépôts du Québec
Société de développement de la zone de commerce international de Montréal à Mirabel

Industrie et Commerce

Société Innovatech Régions ressources
Société québécoise d'assainissement des eaux

Justice

Commission des services juridiques
Fonds d'aide aux recours collectifs
Office des professions du Québec
Tribunal administratif du Québec

Recherche, Science et Technologie

Fonds québécois de la recherche sur la nature et les technologies
Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture
Fonds de la recherche en santé du Québec

Relations internationales

Office Québec-Amérique pour la jeunesse

Ressources naturelles

Agence de l'efficacité énergétique

Santé et Services sociaux

Corporation d'urgence-santé de la région de Montréal Métropolitain¹
Héma-Québec
Institut national de la santé publique du Québec¹
Régie de l'assurance-maladie du Québec¹

Sécurité publique

École nationale des pompiers du Québec

Tourisme, loisir et sport

Société du Centre des congrès de Québec

Transports

Société de l'assurance automobile du Québec¹
Société des traversiers du Québec¹

Travail

Commissaire de l'industrie de la construction
Commission des lésions professionnelles
Commission des normes du travail
Commission de la santé et de la sécurité du travail

¹ Organismes désignés par leur ministre comme étant assujettis aux dispositions du chapitre II de la *Loi sur l'administration publique*.

Annexe III

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

Indicateur	Facteur de pondération	Résultat 2002-2003	Indice 2002-2003
Lien entre les résultats, les attentes des citoyens et la reddition de compte			
% des m/o ayant mis en place des moyens pour connaître les attentes des citoyens	0,10	54,4 %	5,44
% des m/o entendus en Commission parlementaire sur leur performance	0,05	n.a	0
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	76,2 %	11,43
% de m/o qui consulte ou associe le personnel (excluant les cadres) pour la détermination des objectifs et des cibles de résultats	0,15	88,2 %	13,23
% de m/o ayant adopté des mécanismes pour mieux connaître les attentes du personnel	0,10	82,3 %	8,23
% de gestionnaires ayant reçu des attentes basées sur l'atteinte de résultats mesurables	0,15	85,3 %	12,79
% des m/o ayant soumis en totalité ou en partie leur personnel au processus d'évaluation annuelle du rendement par attentes significatives	0,10	52,9 %	5,29
% de m/o ayant mis en place des mécanismes pour valoriser et reconnaître le travail et la performance du personnel.	0,10	72,0 %	7,2
% de m/o ayant adopté une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques.	0,10	20,6 %	2,06
Total	1	—	65,67

Indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats en 2002-2003 : 65,7/100