

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DU TRÉSOR

ET MINISTRE RESPONSABLE

DE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE

CONCERNANT L'APPLICATION DE LA LOI

SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

2018-2019

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DU TRÉSOR

ET MINISTRE RESPONSABLE

DE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE

CONCERNANT L'APPLICATION DE LA LOI

SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

2018-2019

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

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

Pour obtenir un exemplaire du document :

Direction des communications
du ministère du Conseil exécutif
et du Secrétariat du Conseil du trésor

875, Grande Allée Est
2^e étage, secteur 800
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Télécopieur : 418 643-9226
communication@sct.gouv.qc.ca

Une version accessible est disponible
sur le site du Secrétariat du Conseil du trésor :
www.tresor.gouv.qc.ca.

Dépôt légal – Mai 2020
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-86645-9 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays
© Gouvernement du Québec

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Monsieur François Paradis
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

Conformément aux responsabilités qui me sont conférées en vertu de l'article 28 de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01), je dépose à l'Assemblée nationale le rapport 2018-2019 concernant l'application de cette loi.



Adoptée en 2000, la Loi sur l'administration publique célèbre cette année son vingtième anniversaire. Cela coïncide avec un important virage amorcé par notre gouvernement pour se donner un État plus performant, basé sur une gestion rigoureuse, efficace et transparente qui permet d'en faire plus pour la population. Ainsi, un ensemble de mesures sont en déploiement pour optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique et intégrer une véritable culture de gestion axée sur les résultats au sein de l'Administration gouvernementale.

Je suis particulièrement fier de l'une de ces mesures qui consiste à revoir le présent rapport afin qu'il soit axé sur la performance des organisations et qu'il réponde davantage aux besoins d'information des parlementaires et de la population. Cette édition couvre l'année 2018-2019 et se veut transitoire. Elle analyse la performance des ministères sous l'angle de la qualité et du degré d'atteinte des cibles de leur plan stratégique, en complémentarité avec le Tableau de bord de la performance des ministères lancé en décembre 2019. Dans la prochaine édition, qui couvrira l'année 2019-2020, l'analyse intégrera d'autres composantes de la performance.

À terme, j'ai la conviction que ce rapport contribuera à une plus grande transparence et à une meilleure performance de l'État, et ce, au bénéfice de la population.

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

Le ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et président du Conseil du trésor,

Christian Dubé
Québec, mai 2020

MESSAGE DU SECRÉTAIRE

Monsieur Christian Dubé
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et président du Conseil du trésor



Monsieur le Président,

Dans le cadre de l'application de l'article 28 de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01), je vous transmets le rapport 2018-2019 concernant l'application de cette loi.

Ce rapport fait état des résultats des ministères et des organismes en ce qui a trait à l'application de la Loi sur l'administration publique et des bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats. Il présente aussi un bilan de l'application de la loi depuis son adoption, en 2000, ainsi que les principaux constats qui en découlent.

Ce bilan est le fruit d'une importante réflexion menée par le Secrétariat du Conseil du trésor avec la collaboration de diverses parties prenantes. Il permet de constater que la Loi sur l'administration publique demeure pertinente et qu'elle contient les éléments requis pour soutenir la performance de l'Administration gouvernementale. En outre, des efforts importants ont été déployés depuis l'adoption de cette loi pour assurer son application, ce qui fait en sorte que les principales obligations qu'elle prévoit sont généralement respectées. Toutefois, il reste des défis à relever pour développer une culture de gestion axée sur les résultats et sur la performance.

Ainsi, le rapport 2018-2019 illustre les principales actions prises par le Secrétariat du Conseil du trésor pour appuyer le président du Conseil du trésor dans le déploiement d'un plan visant à optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique. Il présente, notamment, le nouvel indice de performance développé pour couvrir de façon plus complète la performance des organisations. Cet indice sera déployé graduellement et remplacera l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats, utilisé depuis 2011-2012, qui devait être actualisé.

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

Le secrétaire du Conseil du trésor,

Éric Ducharme
Québec, mai 2020

Table des matières

Message du président	v
Message du secrétaire	vii
Sommaire	3
Introduction	9
Méthodologie et organisations visées.....	11
Application de la Loi sur l'administration publique	13
Le cadre de gestion axée sur les résultats	13
Les rôles et les responsabilités	13
1. Résultats 2018-2019	17
La prestation de services	17
La planification stratégique.....	18
La reddition de comptes	20
La gestion des ressources humaines	21
Les fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats	25
2. Bilan de l'application de la Loi sur l'administration publique.....	29
La démarche soutenant la production du bilan	29
Le résumé des constats	30
La pertinence de la Loi sur l'administration publique	31
L'intégration graduelle de la gestion axée sur les résultats.....	32
Les défis à relever pour développer une culture de gestion axée sur les résultats	36
3. Plan d'action pour optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique	45
Révision des plans stratégiques des ministères	46
Lancement d'un tableau de bord public sur la performance	46
Optimisation des rapports annuels de gestion	47
Association entre les plans stratégiques, les plans annuels de gestion des dépenses et les rapports annuels de gestion	48
Qualité de la prestation de services aux citoyens	50

Développement de l'évaluation de programmes.....	50
Modernisation de l'encadrement en audit interne et gestion intégrée des risques ..	51
Nouveau plan sur la révision des programmes.....	51
Développement d'un pôle d'expertise.....	54
Révision du rapport du président du Conseil du trésor et indice de performance ...	54
4. Performance des ministères.....	55
Les changements apportés au rapport du président du Conseil du trésor	55
Le nouvel indice de performance	56
L'analyse des premiers résultats des ministères sur la base du nouvel indice.....	59
Conclusion	67
Annexe I	
Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2019 (regroupés par portefeuille ministériel).....	69
Annexe II	
Orientations en matière de planification stratégique dans l'Administration gouvernementale.....	72
Annexe III	
Classement des ministères en fonction de la note globale.....	77
Annexe IV	
Classement des ministères en fonction de la qualité du plan stratégique	78
Annexe V	
Classement des ministères en fonction de l'atteinte des cibles du plan stratégique qui était en vigueur pour la période visée	79
Annexe VI	
Résultats détaillés des ministères.....	80

SOMMAIRE

La Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01) instaure un cadre de gestion axée sur les résultats qui met en priorité la qualité des services aux citoyens dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique. Elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services à la population en favorisant l'imputabilité de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

Le cadre instauré par cette loi prévoit des obligations et de bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats que les organisations doivent intégrer. Il prévoit aussi que le président du Conseil du trésor doit déposer annuellement à l'Assemblée nationale un rapport concernant l'application de la Loi sur l'administration publique. Ce rapport vise 64 ministères et organismes et repose sur une collecte d'information auprès de ces derniers ainsi que sur l'analyse de divers documents publics.

L'édition 2018-2019 du rapport expose les résultats des organisations assujetties pour l'année visée et présente un bilan de l'application de la loi depuis son adoption. Il fait ensuite le suivi du plan d'action en cours de déploiement pour optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique et se conclut par une analyse de la performance des organisations sur la base d'un nouvel indice qui sera déployé graduellement.

Chapitre 1 : Résultats 2018-2019

Voici les faits saillants des résultats obtenus par les 64 organisations visées en 2018-2019. Ces résultats reflètent la situation au 31 mars 2019 et des améliorations ont été apportées depuis, comme on peut le voir dans le chapitre 4, en ce qui concerne la qualité des plans stratégiques.

Prestation de services

- 88 % offrent des services directs aux citoyens. Parmi elles :
 - 96 % ont une déclaration de services aux citoyens;
 - 86 % ont mesuré les attentes des citoyens et 73 % ont mesuré leur satisfaction;
 - 84 % ont mené des activités afin de développer, chez leurs employés, le souci d'offrir des services de qualité et les ont associés à l'atteinte des résultats fixés.
- 35 % des déclarations de services comportent au moins un engagement spécifique et mesurable pour chaque service présenté et 33 % ont été mises à jour il y a plus de quatre ans.

Planification stratégique

- 100 % disposent d'un plan stratégique. Quant à ces plans :
 - 84 % étaient à jour, 9 % avaient été prolongés et 6 % étaient échus;

- 66 % des objectifs contenus dans ces plans étaient SMART (spécifique, mesurable, atteignable, pertinent [*relevant*] et délimité dans le temps);
- 41 % des indicateurs correspondaient à des indicateurs de résultats et 39 % comportaient une cible pour chacune des années visées par le plan.
- 75 % des organisations disposent d'un plan d'action opérationnel pour mettre en œuvre leur plan stratégique et 84 % d'un outil de suivi de l'atteinte des cibles (ex. : tableau de bord).

Reddition de comptes

- 98 % ont déposé un rapport annuel gestion. Parmi elles :
 - 98 % ont effectué une reddition de comptes portant sur les résultats atteints par rapport aux objectifs établis dans le plan stratégique;
 - 92 % ont procédé à une reddition de comptes portant sur l'atteinte des résultats en ressources informationnelles;
 - 92 % ont présenté les résultats atteints par rapport aux engagements de la déclaration de services aux citoyens.

Gestion des ressources humaines

- Pour le développement du personnel :
 - 83 % ont un programme d'accueil et d'intégration en emploi;
 - 61 % ont un programme de développement des compétences;
 - 53 % ont une politique ou une stratégie organisationnelle.
- Pour le développement de la relève :
 - 69 % ont réalisé de l'accompagnement personnalisé;
 - 44 % ont réalisé de l'affectation temporaire;
 - 45 % ont recensé des expertises, des fonctions et des postes stratégiques.
- Pour la mobilisation, les attentes et l'éthique :
 - 64 % ont procédé à un suivi de la mobilisation du personnel;
 - 55 % des employés à l'emploi depuis au moins un an ont reçu des attentes et 52 % des employés à l'emploi depuis au moins deux ans ont reçu une évaluation;
 - 100 % ont mis en place des dispositifs pour s'assurer que leurs activités sont conformes à des principes d'éthique et de déontologie.

Fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats et bonnes pratiques

- 53 % ont réalisé des travaux d'audit interne;
- 50 % ont une politique de gestion des risques;
- 40 % ont réalisé des travaux d'évaluation de programmes;
- 63 % ont mené des activités d'étalonnage concurrentiel, 73 % ont disposé d'informations sur le coût de leurs biens et services et 38 % ont mis en place un processus formel de veille stratégique.

Chapitre 2 : Bilan d'application de la Loi sur l'administration publique

Après bientôt 20 ans d'application de la Loi sur l'administration publique, il est apparu nécessaire de réaliser, en 2018-2019, un bilan du chemin parcouru afin d'établir un portrait actuel de la mise en œuvre de la loi et d'identifier les pistes d'optimisation possibles. La réalisation de ce bilan, dont les détails sont présentés au chapitre 2, a permis de dresser les principaux constats suivants :

- La Loi sur l'administration publique demeure pertinente et contient les éléments requis pour soutenir la performance de l'Administration gouvernementale;
- Des efforts importants ont été déployés depuis l'adoption de la loi pour assurer son application et les principales obligations qu'elle prévoit sont généralement respectées;
- Toutefois, il reste des défis à relever pour développer une véritable culture de gestion axée sur les résultats et sur la performance;
- Le niveau d'appropriation du cadre de gestion axée sur les résultats par les organisations n'est pas optimal et demeure variable d'une organisation à l'autre;
- Les plans stratégiques ne sont pas toujours arrimés aux priorités ministérielles ou gouvernementales, leur durée n'est pas synchronisée et leur qualité, notamment quant aux objectifs, aux indicateurs et aux cibles de performance, pourrait être améliorée;
- Les déclarations de services aux citoyens ne sont pas standardisées, leur mise à jour n'est pas faite de façon régulière et elles comportent peu d'engagements spécifiques et mesurables;
- Une meilleure adéquation est nécessaire entre les objectifs stratégiques des ministères, les budgets alloués et leur reddition de comptes;
- Les bonnes pratiques et les fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats ne sont pas pleinement intégrées, notamment pour l'évaluation de programmes, l'audit interne et la gestion intégrée des risques;
- L'application du cadre de gestion n'est pas modulée en fonction des réalités particulières des organisations et certaines n'ont pas la capacité d'intégrer l'ensemble du cadre;
- Les rapports annuels de gestion sont lourds et peu standardisés, l'information de gestion pertinente est difficilement accessible et il n'y a pas d'indice commun de mesure, ce qui rend difficile l'appréciation de la performance des organisations.

Il importe de mentionner que ces constats sont en date du 31 mars 2019 et que, depuis cette date, des travaux importants ont été réalisés pour améliorer la situation, notamment avec la révision des plans stratégiques des ministères comme on peut le voir au chapitre 4.

Chapitre 3 : Plan d'action pour optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique

À la lumière des constats dégagés au cours des dernières années, le gouvernement s'est fixé l'objectif d'optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique et de son cadre de gestion axée sur les résultats.

Pour y arriver, il s'est donné un plan d'action dont le déploiement s'est amorcé et se poursuivra au cours des prochaines années. Ce plan et le suivi de son déploiement sont présentés au chapitre 3. Il prévoit un ensemble de mesures structurantes regroupées sous objectifs visant à :

— **Redonner toute son importance à la planification stratégique, à la déclaration de services aux citoyens et à la reddition de comptes publique :**

- Revoir les plans stratégiques des ministères pour arrimer leur durée au cycle électoral, y intégrer les priorités gouvernementales et en rehausser la qualité notamment avec des indicateurs de performance mesurant des résultats concrets pour la population et des cibles annuelles basées sur ses attentes;
- Standardiser, simplifier et optimiser les rapports annuels de gestion;
- Assurer une meilleure association entre les choix budgétaires prévus aux plans annuels de gestion des dépenses, les objectifs prévus aux plans stratégiques et la reddition de comptes présentée dans les rapports annuels de gestion.

— **Mesurer et suivre la performance des ministères et des organismes en toute transparence :**

- Rendre public un tableau de bord sur la performance;
- Se doter d'un indice de performance;
- Revoir le rapport annuel du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique pour qu'il soit axé sur la performance.

— **Mettre en place un pôle d'expertise gouvernemental pour soutenir plus efficacement les ministères et les organismes dans le développement de leur performance :**

- Bonifier les services d'accompagnement offerts aux ministères et aux organismes par le Secrétariat du Conseil du trésor;
- Moderniser l'encadrement entourant la gestion axée sur les résultats, notamment en matière de planification stratégique, de déclaration de services aux citoyens, de rapport annuel de gestion, d'audit interne et de gestion intégrée des risques;
- Assurer une utilisation optimale de l'évaluation et de la révision des programmes.

Chapitre 4 : La performance des ministères

Un nouvel indice de performance

La principale nouveauté du rapport se retrouve au chapitre 4 qui présente une analyse de la performance des organisations en fonction d'un nouvel indice de performance plus complet, basé sur des données publiques, validées et corroborées, qui sera déployé graduellement. Il remplacera l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats, utilisé depuis 2011-2012.

Ce nouvel indice analyse la performance des ministères sous différents angles, comme on peut le voir dans le tableau qui suit.

Qualité et atteinte des cibles du plan stratégique
<i>Taux de qualité du plan stratégique</i> <i>Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique</i>
Soutien à la performance
Gestion des ressources <i>Taux de qualité de la gestion des ressources humaines</i> <i>Taux de qualité de la gestion des ressources financières</i> <i>Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures</i> <i>Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle</i> <i>Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique</i>
Bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats <i>Taux de qualité en évaluation de programmes</i> <i>Taux de qualité en audit interne</i> <i>Taux de qualité de la gestion intégrée des risques</i> <i>Taux de qualité en planification et en suivi des résultats</i>
Développement durable <i>Taux de qualité du plan d'action en développement durable</i> <i>Taux d'atteinte des cibles du plan d'action en développement durable</i>

Les premiers résultats des ministères sur la base du nouvel indice

Dans cette première édition du rapport revu et corrigé, l'évaluation est présentée sous l'angle de la qualité et du degré d'atteinte des cibles des plans stratégiques des ministères. Dans la prochaine édition, l'analyse sera bonifiée par l'ajout de données relatives à la saine gestion des ressources, à l'intégration des bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats et au développement durable.

Les résultats des ministères en fonction de la qualité et du degré d'atteinte des cibles des plans stratégiques sont présentés au chapitre 4. Bien qu'il reste encore du travail à faire pour le degré d'atteinte des cibles, plus particulièrement, on constate une amélioration de la performance dans les résultats 2018-2019 par rapport à la situation qui prévalait en 2017-2018. En effet :

- tous les ministères ont amélioré leur note globale, composée du taux de qualité et du degré d'atteinte des cibles prévues au plan stratégique, laquelle passe de 53 % à 71 %;
- tous les ministères qui ont revu leur plan stratégique en ont amélioré la qualité, qui passe de 64 % à 89 %;
- même si le degré d'atteinte des cibles demeure faible et doit être amélioré, ce dernier est en augmentation et passe de 41 % à 53 %.

Voici le classement des ministères établi en fonction du nouvel indice de performance.

Rang	Ministères	Note globale 2017-2018	Note globale 2018-2019	Écart
1	Relations internationales et Francophonie	69 %	84 %	+ 15
2	Secrétariat du Conseil du trésor	65 %	83 %	+ 18
3	Affaires municipales et Habitation	47 %	82 %	+ 35
4	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	78 %	81 %	+ 3
5	Transports	67 %	80 %	+ 13
6	Finances	57 %	78 %	+ 21
7	Sécurité publique	55 %	77 %	+ 22
8	Tourisme	61 %	76 %	+ 15
9	Culture et Communications	59 %	75 %	+ 16
10	Économie et Innovation	70 %	72 %	+ 2
11	Énergie et Ressources naturelles	49 %	71 %	+ 22
12	Travail, Emploi et Solidarité sociale	62 %	71 %	+ 9
13	Éducation et Enseignement supérieur	44 %	69 %	+ 25
14	Forêts, Faune et Parcs	46 %	66 %	+ 20
15	Santé et Services sociaux	62 %	66 %	+ 4
16	Conseil exécutif	19 %	63 %	+ 44
17	Immigration, Francisation et Intégration	58 %	63 %	+ 5
18	Environnement et Lutte contre les changements climatiques	28 %	56 %	+ 28
19	Justice	23 %	54 %	+ 31
20	Famille	36 %	54 %	+ 18
Moyenne des ministères		53 %	71 %	+ 18

INTRODUCTION

L'article 28 de la Loi sur l'administration publique prévoit que le président du Conseil du trésor dépose annuellement à l'Assemblée nationale un rapport concernant l'application de cette loi. L'édition 2018-2019 de ce rapport a été revue afin de mieux répondre aux besoins d'information des parlementaires et de la population.

Ainsi, le premier chapitre du rapport 2018-2019 présente, comme pour les rapports précédents, un survol du degré d'application des principales obligations et des bonnes pratiques en matière de gestion axée sur les résultats, et ce, au moyen de données agrégées. Le deuxième chapitre propose un bilan de l'application de la Loi sur l'administration publique et expose les principaux constats qui ont amené le gouvernement à se donner un plan d'action pour optimiser son application. Le troisième chapitre présente le suivi du déploiement de ce plan d'action.

La principale nouveauté du rapport se trouve au quatrième chapitre, qui présente une analyse de la performance des organisations en fonction d'un nouvel indice. Cet indice est basé essentiellement sur des données publiques, validées et corroborées. Il remplace l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats, utilisé depuis 2011-2012.

Dans cette première édition revue et corrigée, la performance est analysée sous l'angle de la qualité et du degré d'atteinte des cibles des plans stratégiques des ministères. Un classement et les résultats individuels des ministères sont présentés dans un objectif d'amélioration de la performance et de transparence. Ce rapport complète ainsi le Tableau de bord de la performance des ministères, rendu public en décembre 2019.

Dans la prochaine édition du rapport, l'analyse de la performance des organisations sera bonifiée par l'ajout de données relatives à la saine gestion des ressources, à l'intégration des bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats et au développement durable.

MÉTHODOLOGIE ET ORGANISATIONS VISÉES

Le rapport 2018-2019 du président du Conseil du trésor présente le degré d'application de la Loi sur l'administration publique sur la base des réponses à un questionnaire rempli par les ministères et les organismes assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique¹ au 31 mars 2019. Les questions visent à apprécier la conformité aux principales obligations, aux bonnes pratiques et aux fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats.

Bien que l'on dénombre 66 ministères et organismes assujettis, 64 questionnaires ont été remplis dans le cadre de la collecte d'information². Le nombre de répondants peut varier selon la nature des questions, chacune d'entre elles ne s'appliquant pas nécessairement à tous. En outre, le nombre d'organisations peut varier dans le temps en raison d'activités de restructuration. Les répondants ont disposé des mois de juillet et d'août 2019 pour remplir le questionnaire en ligne. Les réponses, données sur une base déclaratoire, devaient être approuvées par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme. Les organisations étaient invitées à faire valider les réponses par leur direction d'audit interne.

Il importe de souligner que le questionnaire 2018-2019 a été recentré sur les obligations légales, les principales bonnes pratiques et les fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats, dans le contexte du déploiement graduel d'un nouvel indice de performance. Les changements effectués dans le questionnaire ne permettent pas toujours la présentation d'une évolution chronologique des données jusqu'en 2018-2019. Par ailleurs, dans le but d'alléger le texte, les pourcentages ont été arrondis au nombre entier³, sauf exception.

Par ailleurs, le quatrième chapitre expose les résultats individuels des ministères en fonction d'un nouvel indice de performance, dont le déploiement graduel s'est amorcé en 2018-2019. Dans cette première phase, l'indice mesure la performance sous l'angle de la qualité et du degré d'atteinte des cibles des plans stratégiques. Les résultats présentés découlent d'une analyse réalisée par le Secrétariat du Conseil du trésor à partir des rapports annuels de gestion 2018-2019 et 2017-2018 ainsi que des deux derniers plans stratégiques déposés à l'Assemblée nationale par les ministères.

¹ L'annexe I de ce rapport présente la liste des 66 organisations assujetties au chapitre II de la Loi sur l'administration publique.

² L'écart entre le nombre d'organisations assujetties et le nombre de questionnaires remplis s'explique par le fait que l'Office québécois de la langue française et la Commission de toponymie ont répondu conjointement et que le Commissaire à la santé et au bien-être n'a pas répondu en raison de sa situation administrative découlant des changements énoncés dans le budget des dépenses 2016-2017.

³ En conséquence, la somme des pourcentages n'est pas toujours égale à 100 %.

APPLICATION DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le cadre de gestion axée sur les résultats

La Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01) affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique. Elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens tout en favorisant l'imputabilité de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

En ce sens, la Loi sur l'administration publique instaure un cadre de gestion axée sur les résultats et la transparence. Ce cadre concourt plus particulièrement à :

- 1° la prise en compte, dans les choix de gestion, des attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles;
- 2° l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis;
- 3° une plus grande flexibilité, pour les ministères et les organismes, par l'adaptation des règles de gestion à leur situation;
- 4° la reconnaissance du rôle des sous-ministres et des dirigeants d'organismes dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats;
- 5° une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats;
- 6° une utilisation optimale des ressources de l'Administration gouvernementale;
- 7° l'accès, par l'Assemblée nationale, à une information pertinente sur les activités de l'Administration gouvernementale.

Les rôles et les responsabilités

Pour assurer la mise en œuvre de ce cadre de gestion, la Loi sur l'administration publique prévoit un certain nombre d'obligations devant être respectées par les ministères et les organismes, dont la production d'une déclaration de services aux citoyens, si des services directs aux citoyens sont offerts; d'un plan stratégique pluriannuel; d'un rapport annuel de gestion; et, dans le cas des ministères, d'un plan annuel de gestion des dépenses.

Les ministères et les organismes sont également appelés à intégrer, dans leur cycle de gestion, des bonnes pratiques et des fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats, comme l'évaluation et la révision des programmes, l'audit interne, la gestion intégrée des risques et

l'étalonnage. La qualité de la prestation de services et la saine gestion des ressources sont également au cœur du cadre de gestion.

En pratique, une organisation intégrera le cadre de gestion axée sur les résultats dans un cycle composé de quatre phases :

Apprendre et s'adapter en utilisant l'information pour soutenir la prise de décision, notamment par la connaissance des attentes des citoyens;

S'engager en déterminant les priorités et les résultats visés, notamment à partir de la déclaration de services aux citoyens et du plan stratégique;

Réaliser la mise en œuvre des engagements et le suivi des résultats, notamment dans le cadre du plan annuel de gestion des dépenses;

Rendre des comptes sur la base d'une évaluation et d'une interprétation des résultats obtenus présentés dans le rapport annuel de gestion.

Pour assurer la transparence de l'Administration gouvernementale, la Loi sur l'administration publique prévoit que la commission parlementaire compétente de l'Assemblée nationale doit entendre au moins une fois tous les quatre ans le ministre, si celui-ci le juge opportun, et, selon le cas, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme, afin de discuter de leur gestion administrative. Cette commission, la Commission de l'administration publique, est appuyée dans son travail, notamment par le Protecteur du citoyen et le Vérificateur général du Québec.

Le président du Conseil du trésor est responsable de l'application de la Loi sur l'administration publique. Il est appuyé par le Secrétariat du Conseil du trésor qui encadre, soutient et accompagne les ministères et les organismes dans la mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats. Entre autres, le Secrétariat développe des directives, des orientations, des instructions, des guides, des formations et d'autres outils destinés aux organisations. Il analyse la qualité des plans stratégiques soumis au Conseil du trésor dans le processus d'approbation gouvernementale ainsi que la qualité des déclarations de services aux citoyens. Il transmet aux ministères et aux organismes des instructions pour la production du rapport annuel de gestion.

Le Secrétariat assume aussi un rôle de coordination gouvernementale de la fonction d'évaluation et de révision des programmes et est responsable de la mise en œuvre de la *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*⁴. Il est également responsable

⁴ Décret 125-2014, 19 février 2014, publié dans la *Gazette officielle du Québec*, le 12 mars 2014, 146^e année, n° 11.

de l'application des orientations du Conseil du trésor en matière de vérification interne s'adressant aux ministères et aux organismes⁵.

Le Secrétariat appuie également le président du Conseil du trésor dans la préparation du budget annuel de dépenses des ministères et des organismes aux fins d'établissement des crédits requis au cours de l'année financière. En outre, il accompagne les ministères et le président dans l'élaboration des plans annuels de gestion des dépenses.

Pour assumer son rôle d'employeur de la fonction publique, le gouvernement confie au Conseil du trésor et à son président, en vertu de la Loi sur l'administration publique et de la Loi sur la fonction publique (LRQ, chapitre F-3.1.1), l'établissement, la mise en œuvre et le suivi des orientations, des politiques, des programmes et des directives en gestion des ressources humaines. À cette fin, le Secrétariat du Conseil du trésor a notamment la responsabilité d'élaborer et d'appliquer le cadre légal et normatif et d'en faire le suivi. Il établit, entre autres, des politiques de gestion des ressources humaines de la fonction publique tenant compte des objectifs de la Loi sur la fonction publique.

⁵ Concernant la vérification interne, voir : CONSEIL DU TRÉSOR, *Recueil des politiques de gestion*, Gouvernement du Québec, 2006, vol. 9, ch. 1, sujet 2, Orientations puce 4.

1. Résultats 2018-2019

Cette section présente les résultats des ministères et des organismes assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique pour l'exercice 2018-2019 se terminant le 31 mars 2019 en ce qui a trait aux principales obligations, aux bonnes pratiques et aux fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats. Toutefois, pour certains éléments, les plus récentes données disponibles portent sur l'exercice 2017-2018, et une mention est faite à cet effet le cas échéant. En outre, lorsque les données sont disponibles, une comparaison est faite entre les exercices 2018-2019 et 2017-2018.

La prestation de services

En vertu de l'article 6 de la Loi sur l'administration publique (LAP), un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens rend publique une déclaration contenant ses objectifs quant au niveau des services offerts et quant à la qualité de ses services. La déclaration porte notamment sur la diligence avec laquelle les services devraient être rendus et fournit une information claire sur leur nature et leur accessibilité. Les services aux citoyens comprennent les services offerts à la population et aux entreprises.

Par ailleurs, l'article 7 de la LAP prévoit qu'un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens doit s'assurer de connaître les attentes des citoyens, simplifier le plus possible les règles et les procédures qui régissent la prestation de services et développer chez ses employés le souci de dispenser des services de qualité et les associer à l'atteinte des résultats fixés par le ministère ou l'organisme. En outre, le ministère ou l'organisme qui l'estime approprié sensibilise les usagers sur le coût des services qu'ils utilisent.

Sur les 64 organisations visées par le présent rapport, 56 ont déclaré, en 2018-2019, offrir des services directs aux citoyens et aux entreprises, soit 88 %, comparativement à 86 % en 2017-2018.

Sur ces 56 organisations :

- 96 % ont rendu publique une déclaration de services aux citoyens, comparativement à 93 % en 2017-2018 (+ 3);
- 86 % ont mesuré les attentes des citoyens, comparativement à 78 % en 2017-2018 (+ 8);
- 73 % ont mené des activités pour mesurer la satisfaction des citoyens, comparativement à 82 % en 2017-2018 (- 9);
- 27 % ont sensibilisé les usagers aux coûts des services qu'ils utilisent, comparativement à 45 % en 2017-2018 (- 18);
- 75 % ont affirmé avoir simplifié leurs règles et leurs procédures régissant la prestation de services en 2018-2019. L'information comparable n'est pas disponible en 2017-2018;

- 84 % ont mené des activités afin de développer, chez leurs employés, le souci d’offrir des services de qualité et les ont associés à l’atteinte des résultats fixés par l’organisation. En 2017-2018, 98 % avaient déclaré avoir mobilisé leur personnel à l’égard des services offerts.

Par ailleurs, parmi les 64 organisations visées, 39 % ont mentionné en 2018-2019 avoir calculé le coût des services non tarifés rendus directement à leurs usagers, comparativement à 45 % en 2017-2018 (- 6). En outre, pour la mesure de la qualité des services, les dernières données disponibles datent de 2017-2018 et démontrent qu’à ce moment, 87 % des organisations affirmaient l’avoir effectué.

Enfin, une analyse de la qualité des déclarations de services a été réalisée en 2018-2019 par le Secrétariat du Conseil du trésor. Au terme de cette analyse, on constate que :

- les déclarations de services sont peu standardisées et que la qualité de leur contenu est très variable et perfectible pour plusieurs organisations;
- 65 % des déclarations contiennent au moins un engagement spécifique et mesurable associé à un des services présentés dans le document, et 35 % comportent au moins un engagement spécifique et mesurable associé à chacun des services présentés;
- la dernière mise à jour de 33 % de ces déclarations remonte à plus de quatre ans, ce qui excède la durée habituelle des plans stratégiques.

La planification stratégique

L’article 8 de la LAP prévoit que chaque ministère et organisme doit établir un plan stratégique couvrant une période de plus d’une année. L’article 9 énumère les composantes que ce plan doit contenir incluant notamment des indicateurs de performance utilisés pour mesurer l’atteinte des résultats. Outre les composantes prévues par la loi, le plan doit comprendre tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor qui peut déterminer également la période couverte par le plan, sa forme et la périodicité des révisions dont il doit faire l’objet.

L’article 10 prévoit que chaque ministre transmet au gouvernement le projet de plan stratégique de son ministère et celui de tout organisme relevant de sa responsabilité au moins 60 jours avant la date où il entend en faire le dépôt à l’Assemblée nationale. Ensuite, l’article 11 de la LAP prévoit que chaque ministre dépose à l’Assemblée nationale le plan stratégique de son ministère et celui de tout organisme relevant de sa responsabilité.

En 2018-2019, le Secrétariat du Conseil du trésor a procédé à l’analyse des 64 plans stratégiques des organisations visées par ce rapport, ce qui lui a permis de faire les constats suivants :

- 100 % des organisations disposaient d’un plan couvrant plus d’une année;

- 84 % des plans étaient à jour, 9 % avaient été prolongés à la demande de l'organisation et 6 % étaient échus;
- le contenu et la durée des plans n'étaient pas standardisés, ceux des ministères n'étaient pas synchronisés avec le cycle électoral, et ils n'étaient pas toujours en adéquation avec les priorités gouvernementales;
- les choix stratégiques n'étaient pas toujours soutenus par une analyse de contexte démontrant leur pertinence et par des données chiffrées permettant d'apprécier le caractère ambitieux des cibles;
- seulement 66 % des objectifs des plans stratégiques des organisations (57 % pour les ministères et 70 % pour les organismes) étaient SMART (spécifique, mesurable, atteignable, pertinent [*relevant*] et délimité dans le temps);
- 41 % des indicateurs des plans des organisations (33 % pour les ministères et 45 % pour les organismes) correspondaient à des indicateurs de résultats⁶;
- 39 % des indicateurs comportaient une cible pour chacune des années visées par le plan (38 % pour les ministères et 40 % pour les organismes).

Il est à noter que ces résultats reflètent la situation qui prévalait au 31 mars 2019. Depuis, d'importants travaux ont été menés pour rehausser la qualité des plans stratégiques des ministères. Les chapitres 3 et 4 de ce rapport présentent les détails de ces travaux, incluant une comparaison avec la qualité des plans stratégiques antérieurs des ministères.

Plan d'action organisationnel

L'utilisation d'un plan d'action organisationnel est une bonne pratique pour assurer le déploiement du plan stratégique. Il permet de planifier les différentes étapes et les actions intermédiaires à entreprendre pour atteindre les résultats attendus.

En 2018-2019, 75 % des organisations visées ont déclaré avoir un plan d'action organisationnel pour appuyer la mise en œuvre de leur plan stratégique, comparativement à 61 % en 2017-2018 (+ 14). Plus précisément, 45 % des ministères ont déclaré avoir adopté un tel plan, comparativement à 25 % en 2017-2018 (+ 20). Pour les organismes, 88 % ont déclaré y avoir eu recours, comparativement à 78 % en 2017-2018 (+ 10).

⁶ Un indicateur de résultats correspond à un indicateur d'extrants ou à un indicateur d'effets-impacts. L'indicateur d'extrants est une mesure des biens ou des services résultant d'un processus de production. Il peut correspondre aux biens ou aux services que les organisations gouvernementales offrent à la population. Quant à l'indicateur d'effets-impacts, il mesure les conséquences des actions des organisations gouvernementales. Ce type d'indicateur peut correspondre à l'influence des interventions de l'État sur l'économie, l'environnement ou la société, selon le cas.

Outil de suivi

L'implantation d'un outil de suivi permet à l'organisation de constater le degré d'atteinte des résultats du plan stratégique et d'apporter, le cas échéant, les ajustements nécessaires lorsque des écarts par rapport aux cibles initiales sont constatés (par exemple, un tableau de bord). Il s'avère également utile pour préparer la reddition de comptes du plan stratégique dans le cadre du rapport annuel de gestion.

En 2018-2019, tout comme en 2017-2018, 84 % des organisations ont déclaré disposer d'un tel outil. Plus précisément, 85 % des ministères ont déclaré disposer d'un tel outil, comparativement à 75 % en 2017-2018 (+ 10). Pour les organismes, ils étaient 84 % en 2018-2019, comparativement à 88 % en 2017-2018 (- 4).

La reddition de comptes

L'article 24 de la LAP prévoit qu'un ministère ou organisme doit préparer un rapport annuel de gestion. Ce rapport doit notamment comprendre :

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

Conformément à l'article 26 de la LAP, chaque ministre dépose à l'Assemblée nationale le rapport annuel de gestion de son ministère ainsi que celui des organismes et des unités administratives relevant de sa responsabilité dans les 4 mois de la fin de leur année financière ou, si l'Assemblée ne siège pas, dans les 15 jours de la reprise des travaux.

En 2018-2019, 63⁷ des 64 organisations visées par le présent rapport ont déposé un rapport annuel de gestion, soit 98 %, tout comme en 2017-2018. Parmi celles-ci :

- 98 % des organisations ont effectué une reddition de comptes portant sur les résultats atteints par rapport aux objectifs établis dans le plan stratégique, comparativement à 95 % en 2017-2018 (+ 3);

⁷ En date du 3 mars 2020, l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec n'avait pas encore déposé son rapport annuel de gestion.

- 92 % des organisations ont procédé à une reddition de comptes portant sur l'atteinte des résultats en ressources informationnelles, comparativement à 88 % en 2017-2018 (+ 4);
- 92 % des organisations ont présenté les résultats atteints par rapport aux engagements de la déclaration de services aux citoyens, le cas échéant, comparativement à 94 % en 2017-2018 (- 2).

La gestion des ressources humaines

Pour jouer son rôle d'employeur de la fonction publique, le gouvernement confie au Conseil du trésor et à son président, en vertu de la LAP et de la Loi sur la fonction publique (LRQ, chapitre F-3.1.1), l'établissement, la mise en œuvre et le suivi des orientations, des politiques, des programmes et des directives en gestion des ressources humaines.

À cette fin, le Secrétariat du Conseil du trésor a notamment pour responsabilité d'élaborer et d'appliquer le cadre légal et normatif et d'en faire le suivi. Entre autres, il établit des politiques de gestion des ressources humaines de la fonction publique, en tenant compte des objectifs de la Loi sur la fonction publique. Dans le cadre de ces fonctions, il favorise notamment l'élaboration, par les ministères et organismes, d'un plan de développement des ressources humaines et d'un plan de relève.

Gestion du développement du personnel

La gestion du développement du personnel consiste à maintenir et à développer les compétences pour assurer la réalisation de la mission de l'organisation.

En 2018-2019, en ce qui a trait aux programmes organisationnels à l'égard de la gestion du développement du personnel, sur les organisations visées :

- 83 % ont déclaré avoir un programme d'accueil et d'intégration en emploi, comparativement à 87 % en 2017-2018 (- 4);
- 61 % ont déclaré avoir un programme de développement des compétences, comparativement à 67 % en 2017-2018 (- 6);
- 36 % ont déclaré avoir un programme de développement de carrière, comparativement à 40 % en 2017-2018 (- 4).

Quant aux dispositifs à l'égard de la gestion du développement du personnel les plus utilisés, sur les organisations visées :

- 53 % ont déclaré avoir une politique ou une stratégie organisationnelle, comparativement à 62 % en 2017-2018 (- 9);

- 45 % ont déclaré avoir un suivi au moyen d'indicateurs, comparativement à 44 % en 2017-2018 (+ 1);
- 44 % ont déclaré avoir un plan de développement des ressources humaines, comparativement à 56 % en 2017-2018 (- 12).

Développement de la relève

Au regard du développement de la relève, les organisations visées ont affirmé avoir mis en œuvre, en 2018-2019, les principales activités suivantes :

- accompagnement personnalisé dans 69 % des cas, comparativement à 77 % en 2017-2018 (- 8);
- affectation temporaire dans 44 % des cas, comparativement à 50 % en 2017-2018 (- 6);
- mesures de repérage et de développement des personnes ayant un profil de compétences recherché et qui aspirent à un cheminement de carrière dans 38 % des cas, comparativement à 56 % en 2017-2018 (- 18);
- recension des expertises, des fonctions et des postes jugés stratégiques pour la réalisation de la mission dans 45 % des cas, comparativement à 56 % en 2017-2018 (- 11).

Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et gestion des savoirs et de l'expertise

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre consiste à déterminer les besoins de l'organisation en matière de ressources humaines afin de maintenir sa capacité à réaliser sa mission, ce qui nécessite, entre autres, la réalisation d'un inventaire des compétences et de l'effectif requis. Les dernières données disponibles avaient révélé, en 2017-2018, que 70 % des organisations avaient déclaré disposer d'un portrait des emplois requis pour réaliser leurs activités.

La gestion des savoirs et de l'expertise a pour objectif de maintenir et de renforcer le savoir-faire et les compétences nécessaires à la réalisation de la mission d'une organisation. La gestion des savoirs engage la mise en place d'actions structurées de développement continu des compétences du personnel et de transfert des connaissances. Les dernières données disponibles liées à cet élément des ressources humaines indiquent qu'en 2017-2018, 69 % des organisations mentionnaient avoir eu recours à une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise.

Mobilisation du personnel

La mobilisation du personnel et la qualité du climat de travail contribuent de façon importante à la gestion axée sur les résultats.

Ainsi, certaines organisations procèdent à un suivi de la mobilisation du personnel. Celui-ci peut, par exemple, prendre la forme d'un sondage auprès des employés. En 2018-2019, 64 % des 64 organisations visées ont affirmé avoir effectué ce suivi entre le 1^{er} avril 2017 et le 31 mars 2019. Il n'y a pas de données comparables en 2017-2018.

Par ailleurs, en 2017-2018, 67 % des 64 organisations visées avaient déclaré poursuivre une démarche structurée favorisant la mobilisation du personnel. Parmi les dispositifs en place à l'égard de la mobilisation du personnel, le plan d'action organisationnel, dans 53 % des cas, et la stratégie organisationnelle, dans 35 % des cas, étaient les plus couramment utilisés. Il n'y a pas de données comparables en 2018-2019.

Attentes et évaluation de la performance des employés

La détermination d'attentes et l'évaluation de la performance des employés sont des éléments importants de la gestion axée sur les résultats. La formulation d'attentes est essentielle pour communiquer à chaque employé la contribution attendue aux fins de l'atteinte des résultats de l'organisation. Parallèlement, l'évaluation de la performance des employés offre une rétroaction utile à l'amélioration continue de la performance, dont est tributaire la performance organisationnelle. La méthode pour mesurer ces bonnes pratiques a évolué entre 2017-2018 et 2018-2019.

En 2018-2019, en moyenne pour chacune des 64 organisations visées, 55 % des employés à l'emploi depuis au moins un an ont reçu des attentes et 52 % des employés à l'emploi depuis au moins deux ans ont reçu une évaluation. En 2017-2018, 64 % des organisations avaient communiqué des attentes et des objectifs ou évalué ou apprécié la performance du personnel, pour au moins 50 % du personnel d'encadrement ou 25 % du personnel régulier.

Éthique

Les organisations mettent en place des dispositifs pour s'assurer que leurs activités sont empreintes d'éthique et conformes aux normes déontologiques applicables, et ce, afin de maintenir la confiance des citoyens envers l'appareil gouvernemental.

En 2018-2019, l'ensemble des 64 organisations visées a déclaré avoir au moins un dispositif en place à l'égard de l'éthique. Parmi ceux-ci :

- les services d'un répondant en éthique étaient en place au sein de 91 % des ministères et des organismes, comparativement à 88 % en 2017-2018 (+ 3);
- une déclaration de valeurs propres à l'organisation avait été adoptée par 69 % des entités, comparativement à 66 % en 2017-2018 (+ 3).

De plus, les organisations offrent souvent à leurs employés des activités de sensibilisation à l'éthique. En 2018-2019, elles ont privilégié :

- les présentations lors de l'accueil de nouveaux employés dans 63 % des cas, comparativement à 69 % en 2017-2018 (- 6);
- les sessions de formation dans 41 % des cas, comparativement à 48 % en 2017-2018 (- 7).

Les fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats

Les fonctions en appui à la gestion axée sur les résultats fournissent des renseignements essentiels à la prise de décision tout au long du cycle de gestion, sur la base des données probantes obtenues dans le cadre de démarches rigoureuses d'analyse. Ces fonctions concourent à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à la reddition de comptes des organisations en matière de déclaration de services aux citoyens, de planification stratégique ainsi que de gestion des ressources dans le cadre de l'exercice de leur mission.

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

L'étalonnage, le coût de revient et la veille stratégique

L'étalonnage peut prendre différentes formes. Il peut notamment s'agir d'étalonnage concurrentiel qui consiste, entre autres, à comparer les pratiques d'une organisation à des organisations similaires recourant aux meilleures pratiques, ce qui l'aide à s'évaluer et à s'améliorer.

Le coût de revient, quant à lui, est déterminé en calculant les sommes requises pour concevoir, produire et fournir un bien, un service ou une activité. Il peut comprendre les dépenses administratives, d'approvisionnement, de production ou de distribution. Ce coût prend donc en considération l'ensemble des ressources nécessaires à la livraison d'un bien ou à la prestation d'un service public et permet une comparaison avec des organisations similaires, le cas échéant. De plus, le fait de connaître le coût de revient d'un bien ou d'un service constitue une bonne pratique qui contribue à apprécier l'efficacité de l'organisation.

Pour ce qui est de la veille stratégique, elle constitue une observation continue de l'environnement d'une organisation. Elle permet de repérer et d'analyser les faits susceptibles de l'influencer de même que les tendances à moyen et à long terme sur les plans économique, social, culturel, technologique, démographique ou autre.

En 2018-2019, sur les 64 organisations visées :

- 63 % ont déclaré avoir mené des activités d'étalonnage concurrentiel comparativement à 81 % en 2017-2018 (- 18);

- 73 % ont déclaré disposer d'informations sur le coût de leurs biens et services. Parmi ces organisations, 70 % ont affirmé détenir cette information pour certains biens et services, tandis que 30 % ont témoigné la posséder pour tous leurs biens et services;
 - En 2017-2018, 44 % des organisations avaient déclaré avoir mené des travaux afin d'établir le coût de plus de 50 % de leurs biens et services tandis que 22 % avaient affirmé l'avoir effectué pour 50 % et moins de leurs biens et services;
- 38 % ont déclaré avoir mis en place un processus formel de veille stratégique structuré au moyen d'un cadre de référence ou d'une politique et par la désignation d'un répondant organisationnel. Il n'y a pas de données comparables en 2017-2018.

L'audit interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte des conseils pour les améliorer, notamment en ce qui a trait à ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance⁸. En 2018-2019, sur les 64 organisations visées par ce rapport :

- 53 %, soit 19 ministères et 15 organismes, ont déclaré avoir réalisé des travaux d'audit interne;
- 55 %, dont la totalité des ministères, ont déclaré avoir un cadre de gestion en audit interne en vigueur;
- 58 % ont déclaré avoir élaboré un outil de planification interne. Du côté des ministères, 90 % ont affirmé avoir une planification pluriannuelle, et 5 % une planification annuelle. Quant aux organismes, 23 % ont déclaré détenir une planification pluriannuelle, et 18 %, une planification annuelle;
- 48 %, soit 16 ministères et 15 organismes, ont déclaré avoir des responsables de la fonction d'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme;
- 63 %, soit 20 ministères et 20 organismes, ont déclaré avoir un comité d'audit en place. De ce nombre, 60 % ont rapporté que leur comité était composé d'un plus grand nombre de membres externes que de membres à l'emploi de l'organisation.

Parmi les organisations ayant déclaré avoir réalisé des activités d'audit interne en 2018-2019 :

- 82 %, soit 18 ministères et 10 organismes, ont déclaré avoir produit un rapport d'activités d'audit interne;

⁸ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, Gouvernement du Québec, Québec, 2013, p. 1.

- 21 % ont déclaré avoir fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une évaluation externe attestant de la conformité de l'organisation par rapport aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Il n'y a pas de données comparables pour 2017-2018.

La gestion des risques

La gestion des risques permet de diriger une organisation en tenant compte du risque, c'est-à-dire de l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs. Elle permet d'accroître la probabilité pour une organisation de réaliser ses objectifs, de rehausser son degré d'assurance et de confiance, de parfaire sa gouvernance et d'améliorer son efficacité et son efficience. En outre, la reddition de comptes sur les risques permet aux autorités de suivre l'évolution des risques identifiés et de mettre place des mesures d'atténuation des risques jugés préoccupants.

En 2018-2019, sur les 64 organisations visées par ce rapport :

- 50 %, soit 12 ministères et 20 organismes, ont déclaré avoir une politique de gestion des risques;
- 36 %, soit 7 ministères et 16 organismes, ont déclaré disposer d'un plan de gestion des risques et ont réalisé des activités visées par ce plan;
 - 91 % de ces organisations, soit 7 ministères et 14 organismes, ont déclaré avoir effectué une reddition de comptes sur les risques. Parmi elles, 14 %, ou 3 organismes, ont mentionné avoir réalisé un rapport d'audit interne sur le plan de gestion des risques.

Il n'y a pas de données comparables en 2017-2018.

L'évaluation de programmes

L'évaluation des programmes est réalisée par les organisations dans une démarche d'amélioration continue de leurs programmes ou à la suite d'une demande du Conseil du trésor dans le cadre du processus d'allocation budgétaire.

Elle vise à porter un jugement sur un programme, une politique, un processus ou un projet pour aider à la prise de décision. Les organisations doivent également respecter les exigences de la *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*⁹.

⁹ Décret 125-2014, 19 février 2014, publié dans la *Gazette officielle du Québec*, le 12 mars 2014, 146^e année, n° 11.

En 2018-2019, les 64 organisations visées par ce rapport ont obtenu les résultats suivants :

- Le taux de conformité quant à la production d'un plan pluriannuel d'évaluation pour les organisations assujetties à la Directive est de 57 %, comparativement à 45 % en 2017-2018 (+ 12);
- La proportion d'organisations qui ont effectué des activités d'évaluation de programmes est passée de 48 %, en 2017-2018, à 40 %¹⁰, en 2018-2019 (- 8). Toutefois, on observe une différence importante entre les ministères et les organismes puisque 95 % des ministères, comparativement à 14 % des organismes, ont mené des activités d'évaluation de programmes;
- 41 %, soit 17 ministères et 9 organismes, ont déclaré disposer d'une politique encadrant l'évaluation de programmes et 33 %, soit 14 ministères et 7 organismes, ont déclaré avoir un mécanisme formel de suivi des recommandations, formulées à l'issue des travaux d'évaluation, approuvé par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme. Il n'y a pas de données comparables en 2017-2018.

¹⁰ En 2018-2019, le pourcentage obtenu considère les 62 organisations assujetties à la *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*. En effet, les besoins en évaluation de trois organismes sont assumés par une autre entité. La Commission d'éthique en science et en technologie est couverte par le ministère de l'Économie et de l'Innovation, la Commission des partenaires du marché du travail est couverte par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, tandis que la Commission de toponymie du Québec est couverte par l'Office québécois de la langue française.

2. Bilan de l'application de la Loi sur l'administration publique

Après bientôt 20 ans d'application de la Loi sur l'administration publique, il est apparu nécessaire de réaliser, en 2018-2019, un bilan du chemin parcouru afin d'établir un portrait actuel de la mise en œuvre de la loi et d'établir les pistes d'optimisation possibles. Ce chapitre présente la démarche soutenant la production du bilan et les principaux constats qui en découlent.

La démarche soutenant la production du bilan

Le bilan repose sur l'analyse de divers documents rendus publics par les organisations comme les plans stratégiques, les déclarations de services aux citoyens, les plans annuels de gestion des dépenses et les rapports annuels de gestion. Il repose aussi sur l'examen des rapports du président du Conseil du trésor concernant l'application de la Loi sur l'administration publique, des rapports du Vérificateur général du Québec et des rapports sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes produits par la Commission de l'administration publique.

Une revue des bilans produits par le Secrétariat du Conseil du trésor après 5 ans et après 10 ans d'application de la Loi sur l'administration publique ainsi que de divers documents de réflexion produits au fil des années sur le sujet a également été réalisée¹¹.

En outre, des consultations ont été menées auprès de diverses parties prenantes, dont le Forum des sous-ministres, le Forum des dirigeants d'organismes, des gestionnaires et membres du personnel des ministères et des organismes, les différents secteurs du Secrétariat du Conseil du trésor, l'École nationale d'administration publique, l'auteur de la méthodologie ayant servi à produire les bulletins sur la performance des ministères publiés par le magazine *L'Actualité*, le

¹¹ À titre d'exemple de documents de réflexion : Secrétariat du Conseil du trésor, *Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec*, Québec, 2005; Secrétariat du Conseil du trésor, *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 2010-2011*, « Bilan des 10 années d'application de la Loi sur l'administration publique », Québec, 2012, pp. 38-43; « Compte rendu de la journée d'échanges et de réflexion sur la Loi sur l'administration publique avec les sous-ministres et dirigeants d'organismes », *Cahiers de l'Observatoire de l'administration publique*, 2011; CLICHE, Pierre, « La gestion et la budgétisation axées sur les résultats : où en est le Québec? » *Cahiers de l'Observatoire de l'administration publique*, 2012; MALTAIS, Daniel, et Marc LACROIX, *Constats et suggestions fondées sur les échanges avec des sous-ministres et présidents d'organismes concernant la Loi québécoise sur l'administration publique et le fonctionnement de la Commission de l'administration publique 2014; Cap sur la performance, les fondements d'un État performant et la mise en place d'un mécanisme de révision permanente des programmes* (Commission de révision permanente des programmes, 2015); Rapports 2017, 2018 et 2019 sur la performance des ministères publiés par le magazine *L'Actualité*.

Mouvement québécois de la qualité, le Vérificateur général du Québec et la Commission de l'administration publique de l'Assemblée nationale.

Il est à noter que les constats présentés dans cette partie du rapport font référence à l'état de la situation qui prévalait au 31 mars 2019 et dans les années précédentes. Depuis la production de ce bilan, plusieurs actions structurantes ont été posées par le gouvernement afin de corriger la situation. Ces mesures sont présentées au chapitre 3 du présent rapport, lequel fait état du déploiement du plan d'action pour optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique.

Le résumé des constats

La réalisation de ce bilan a permis de dresser les principaux constats suivants au 31 mars 2019 :

- La Loi sur l'administration publique demeure pertinente et contient les éléments requis pour soutenir la performance de l'Administration gouvernementale;
- Des efforts importants ont été déployés depuis l'adoption de la loi pour assurer son application et les principales obligations qu'elle prévoit sont généralement respectées;
- Toutefois, il reste des défis à relever pour développer une véritable culture de gestion axée sur les résultats et sur la performance;
- Le niveau d'appropriation du cadre de gestion axée sur les résultats par les organisations n'est pas optimal et demeure variable d'une organisation à l'autre;
- Les plans stratégiques ne sont pas toujours arrimés aux priorités ministérielles ou gouvernementales, leur durée n'est pas synchronisée et leur qualité, notamment quant aux objectifs, aux indicateurs et aux cibles de performance, pourrait être améliorée;
- Les déclarations de services aux citoyens ne sont pas standardisées, leur mise à jour n'est pas faite de façon régulière et elles comportent peu d'engagements spécifiques et mesurables;
- Une meilleure adéquation est nécessaire entre les objectifs stratégiques des ministères, les budgets alloués et leur reddition de comptes;
- Les bonnes pratiques et les fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats ne sont pas pleinement intégrées, notamment pour l'évaluation de programmes, l'audit interne et la gestion intégrée des risques;
- L'application du cadre de gestion n'est pas modulée en fonction des réalités particulières des organisations et certaines n'ont pas la capacité d'intégrer l'ensemble du cadre;
- Les rapports annuels de gestion sont lourds et peu standardisés, l'information de gestion pertinente est difficilement accessible et il n'y a pas d'indice commun de mesure, ce qui rend difficile l'appréciation de la performance des organisations.

Il importe de mentionner que, depuis le 31 mars 2019, plusieurs mesures ont été déployées pour corriger la situation, notamment en ce qui concerne les plans stratégiques.

La pertinence de la Loi sur l'administration publique

Le premier constat qui se dégage du bilan est qu'il existe un consensus à l'égard de la pertinence de la Loi sur l'administration publique et de son cadre de gestion axée sur les résultats.

Après 20 ans d'application, cette loi comporte encore aujourd'hui des principes qui permettent de répondre aux attentes actuelles de la population. En effet, elle accorde la priorité à la qualité des services aux citoyens et à la transparence. Elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens. Enfin, elle favorise l'imputabilité de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

L'application de la Loi sur l'administration publique a contribué à établir de nouvelles pratiques de gestion et à renforcer la culture de service de l'Administration gouvernementale¹². Les exigences imposées par le cadre de gestion axée sur les résultats ont eu un effet structurant sur les pratiques des organisations¹³. La Loi sur l'administration publique a permis d'uniformiser les façons de faire et de donner une impulsion à une gestion mettant l'accent sur la performance organisationnelle¹⁴.

De plus, la Loi sur l'administration publique contient les bases d'une gestion axée sur la performance avec un mode de gestion axé sur les résultats prévoyant notamment une démarche d'évaluation de programmes et une série d'obligations, dont l'élaboration d'une planification stratégique et d'un rapport annuel de gestion. Ce rapport rend compte de la mise en œuvre de cette planification ainsi que de l'adoption d'un plan annuel de gestion des dépenses destiné à garantir l'adéquation entre l'utilisation des ressources et les objectifs des plans stratégiques¹⁵.

¹² SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec*, Québec, 2005, p. XI.

¹³ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *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 2010-2011*, « Bilan des 10 années d'application de la Loi sur l'administration publique », Québec, 2012, p. 40.

¹⁴ MALTAIS, Daniel. EN COLLABORATION AVEC Marc LACROIX, *Constats et suggestions fondées sur les échanges avec des sous-ministres et dirigeants d'organismes concernant la Loi sur l'administration publique et le fonctionnement de la Commission de l'administration publique*, ENAP, 2014, p. 5.

¹⁵ COMMISSION DE RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES, *Cap sur la performance, Les fondements d'un État performant et la mise en place d'un mécanisme de révision permanente des programmes*, 2015, volume 1, p. 54.

L'intégration graduelle de la gestion axée sur les résultats

L'analyse des différents rapports annuels du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique et de ceux de la Commission de l'administration publique a permis de constater que des efforts importants ont été déployés au fil des années pour appliquer la Loi sur l'administration publique. On constate aussi que les organisations se conforment généralement aux principales obligations prévues à cette loi¹⁶.

Ainsi, bien que la qualité de ces documents et leur mise à jour nécessitent des efforts additionnels, on constate, en 2018-2019, que :

- 100 % des organisations disposaient d'un plan stratégique;
- 96 % des organisations offrant des services directs aux citoyens disposaient d'une déclaration de services aux citoyens;
- 98 % des organisations avaient déposé un rapport annuel de gestion.

On constate également une progression dans l'intégration de certaines bonnes pratiques et fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats en examinant les résultats obtenus par les organisations au fil des années sur la base des deux indices de mesure qui se sont succédé.

Le premier indice à avoir été appliqué, de 2002-2003 à 2010-2011, est l'Indice d'appropriation de la Loi sur l'administration publique. Comme on peut le voir dans le tableau 2 qui suit, il a été permis de constater, sur la base de cet indice composé de neuf indicateurs, une progression dans divers aspects de la gestion axée sur les résultats comme :

- le degré d'application de la Loi sur l'administration publique qui est passé de 65,7 % en 2002-2003 à 79,4 % en 2010-2011 (+ 13,7);
- le pourcentage d'organisations ayant mené des activités pour connaître les attentes des citoyens qui est passé de 54,4 % à 94,4 % (+ 40);
- le pourcentage d'organisations ayant utilisé des mécanismes pour valoriser et reconnaître le travail et la performance de leur personnel qui est passé de 72 % à 100 % (+ 28);
- le pourcentage d'organisations ayant soumis leur personnel au processus d'évaluation par attentes signifiées (52,9 % à 91,9 %) (+ 39).

¹⁶ Voir notamment les rapports du président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale concernant l'application de la Loi sur l'administration publique 2012-2014, 2014-2015, 2015-2017 et 2017-2018, aux pages 83, 65, 76 et 71, respectivement.

Tableau 2 : Résultats des ministères et organismes assujettis (MO) à l'Indice d'appropriation de la Loi sur l'administration publique									
Indicateurs (facteur de pondération)	2002 2003	2003 2004	2004 2005	2005 2006	2006 2007	2007 2008	2008 2009	2009 2010	2010 2011
1 : % des MO ayant mené des activités pour connaître les attentes des citoyens (0,10)	54,4	59,1	86,0	87,9	94,4	90,9	87,3	89,3	94,4
2 : % des MO ayant des unités administratives qui ont un plan de travail contenant des objectifs exprimés en cibles et accompagnés d'indicateurs (0,15)	76,2	77,5	76,6	76,6	79,7	76,3	90,1	90,4	88,4
3 : % des MO ayant consulté ou associé leur personnel (à l'exclusion des gestionnaires) à la détermination des objectifs et des cibles de résultats (0,15)	88,2	83,3	84,8	84,8	75,0	79,6	91,1	71,0	53,4
4 : % des MO entendus en commission parlementaire sur leur performance (0,05)	0	3,0	3,8	21,0	23,2	13,8	2,6	24,4	10,4
5 : % des MO ayant utilisé des mécanismes pour valoriser et reconnaître le travail et la performance de leur personnel (0,10)	72,0	81,8	91,5	98,5	98,6	98,6	97,2	100	100
6 : % des MO ayant utilisé des mécanismes pour mieux connaître les attentes de leur personnel (0,10)	82,3	87,9	94,9	97,0	97,2	97,2	98,6	100	100
7 : % des MO ayant signifié à leurs gestionnaires des attentes basées sur l'atteinte de résultats mesurables (0,15)	85,3	89,8	80,9	73,9	77,9	88,3	89,4	82,4	83,9
8 : % des MO ayant soumis en totalité ou en partie leur personnel au processus d'évaluation annuelle du rendement par attentes signifiées (0,10)	52,9	56,7	71,2	79,5	79,5	83,1	85,9	87,3	91,9
9 : % des MO ayant adopté une démarche intégrée de gestion des risques et des contrôles ¹⁷ (0,10)	20,6	25,8	33,9	48,6	67,6	63,4	63,4	63,4	63,4
Total	65,7	68,9	74,3	77,5	79,8	80,7	84,0	81,8	79,4

À la suite du bilan des dix premières années d'application de la Loi sur l'administration publique, le Secrétariat du Conseil du trésor a mis en place l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats, en remplacement de l'Indice d'appropriation de la Loi sur l'administration publique. Ce deuxième indice, composé de dix indicateurs, a été appliqué de 2011-2012 à 2017-2018.

Comme le démontre le tableau 3 à la page suivante, le degré d'application de la gestion axée sur les résultats a progressé de 60,7 % en 2011-2012 à 71,5 % en 2017-2018 (+ 10,8). De plus, l'application de certaines bonnes pratiques a également progressé, comme la mobilisation du personnel à l'égard de la dispensation de services de qualité de 90,7 % à 96,2 % (+ 5,5),

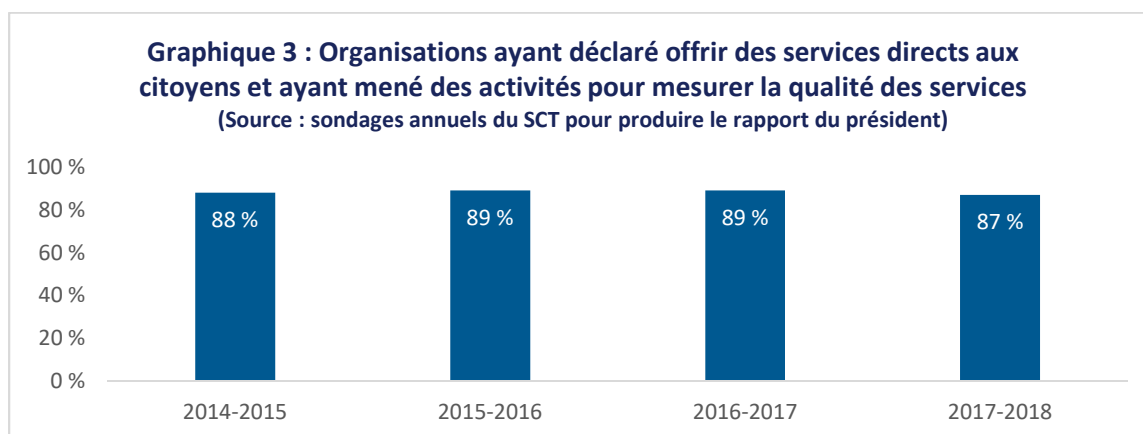
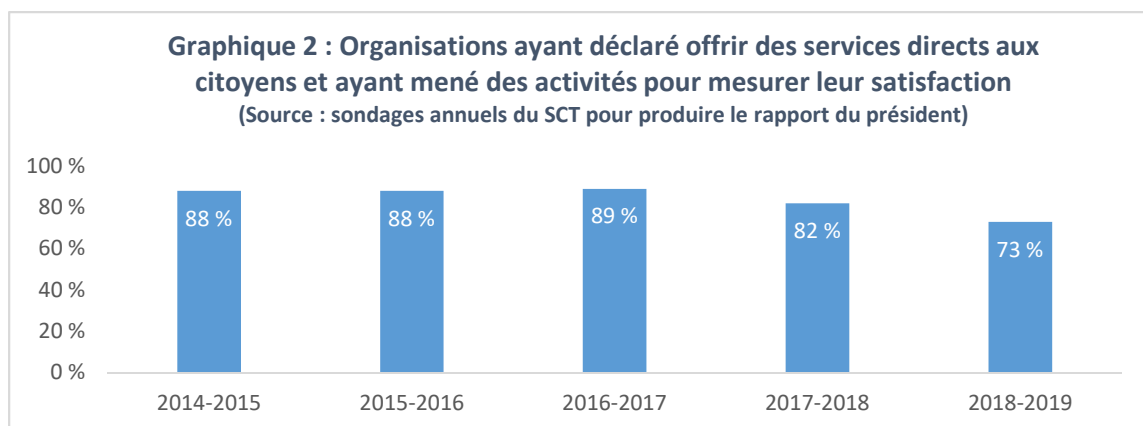
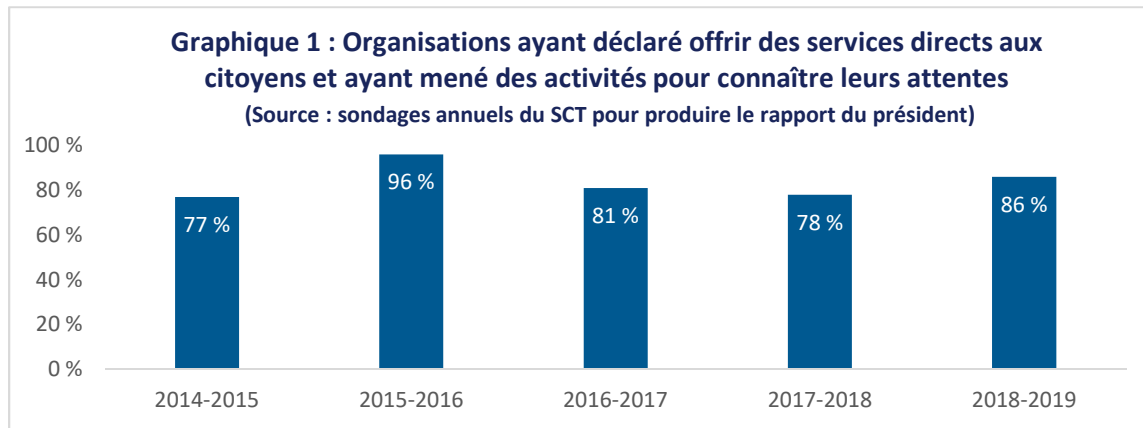
¹⁷ Cette information n'a plus été demandée à compter de 2008-2009. Pour permettre une comparaison avec les années antérieures et étant donné la constance des taux observés par le passé, le taux de 2007-2008 a été reconduit.

l'étalonnage auprès d'organisations similaires de 45,3 % à 81,3 % (+ 36), l'audit interne sur l'optimisation des ressources et de la performance pour les organisations ayant réalisé de l'audit interne de 35,9 % à 52,4 % (+ 16,5) et la gestion des risques de 65,6 % à 78,1 % (+ 12,5).

Tableau 3 - Résultats des ministères et organismes (MO) à l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats¹⁸							
Indicateurs (facteur de pondération)	2011 2012	2012 2013	2013 2014	2014 2015	2015 2016	2016 2017	2017 2018
1 : % des MO ayant mené des activités de mesure pour connaître au moins une des dimensions suivantes : les attentes des citoyens, la satisfaction des usagers, la qualité des services dispensés et le respect des engagements de la déclaration de services aux citoyens (0,10)	98,2	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2 : % des MO ayant mobilisé leur personnel à l'égard de la dispensation de services de qualité en intégrant au moins la sensibilisation dans leurs actions (0,10)	90,7	96,5	100,0	96,5	100,0	96,2	96,2
3 : % des MO disposant d'un plan d'action organisationnel pour mettre en œuvre, notamment, le plan stratégique de l'organisation (0,10)	56,9	65,0	70,5	83,1	74,1	68,3	60,7
4 : % des MO disposant d'un outil de suivi des résultats visés, notamment au plan stratégique (0,10)	93,1	90,0	86,9	88,1	91,4	88,3	83,6
5 : % des MO ayant démontré une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées, et diffusé l'information dans leur rapport annuel de gestion (0,10)	31,7	33,3	38,3	73,8	46,2	52,3	50,0
6 : % des MO ayant communiqué des attentes et des objectifs et évalué ou apprécié la performance du personnel pour au moins 50 % du personnel d'encadrement et 25 % du personnel régulier (non cadre) (0,10)	50,0	69,5	73,0	84,1	71,5	70,0	64,0
7 : % des MO ayant procédé à de l'étalonnage auprès d'organisations similaires (0,10)	45,3	75,4	79,7	92,4	76,9	81,5	81,3
8 : % des MO ayant mené des activités d'audit interne sur l'optimisation des ressources et de la performance, parmi ceux qui ont mené des travaux d'audit interne (0,10)	35,9	35,4	35,9	37,9	42,9	42,9	52,4
9 : % des MO ayant mené des activités de gestion des risques (0,10)	65,6	83,1	85,9	84,8	80,0	80,0	78,1
10 : % des MO ayant mené des activités d'évaluation de programmes (0,10)	39,1	58,5	62,5	60,6	44,6	43,1	48,4
Total	60,7	70,7	73,3	80,1	72,8	72,3	71,5

¹⁸ En raison de l'implantation graduelle d'un nouvel indice de performance à compter de 2018-2019 comportant des critères d'évaluation différents, les données pour cette année sont difficilement comparables.

Par ailleurs, une analyse des plus récentes données disponibles démontre que, depuis cinq ans, la forte majorité des organisations réalisent des activités pour mesurer les attentes des citoyens, la satisfaction des usagers et la qualité des services dispensés comme l'illustrent les graphiques suivants.



Les défis à relever pour développer une culture de gestion axée sur les résultats

Malgré la pertinence de la Loi sur l'administration publique et les progrès constatés depuis son adoption, il reste des défis à relever pour en optimiser l'application et s'assurer qu'une véritable culture de gestion axée sur les résultats et la performance soit intégrée¹⁹.

Comme on peut le voir dans les tableaux 2 et 3 présentés précédemment, après une progression du taux d'appropriation de la Loi sur l'administration publique et du taux d'application de la gestion axée sur les résultats dans les premières années d'utilisation des deux indices, on constate un plafonnement, voire une diminution, de ces taux dans les dernières années d'application.

En effet, le taux d'appropriation de la Loi sur l'administration publique est passé de 65,7 %, en 2002-2003, à 84 %, en 2008-2009 (+ 18,3), pour descendre ensuite à 79,4 %, en 2010-2011 (- 4,6). De même, le taux d'application du cadre de gestion axée sur les résultats est passé de 60,7 %, en 2011-2012, à 80,1 %, en 2014-2015 (+ 19,4), pour descendre ensuite à 71,5 %, en 2017-2018 (- 8,6).

La Commission de l'administration publique avait d'ailleurs souligné cette situation en 2018, lors de l'audition du secrétaire du Conseil du trésor concernant le rapport 2015-2017 du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique²⁰.

Ces constats sont cohérents avec les conclusions de la Commission de révision permanente des programmes présentées en août 2015 dans son deuxième rapport, *Cap sur la performance*. Selon cette commission, les ministères et les organismes ne feraient que se conformer aux exigences de la loi sans intégrer véritablement le cadre de gestion axée sur les résultats dans leur gouvernance et sans se servir d'elle comme d'un outil les aidant à être plus performants²¹.

Dans le même sens, une étude réalisée en 2014 par l'École nationale d'administration publique, à la suite d'entrevues individuelles avec une trentaine de sous-ministres et de présidents d'organismes, concluait que l'adoption des pratiques de gestion axée sur les résultats ne signifie pas qu'une réelle culture de gestion axée sur les résultats opère au sein des organisations. L'étude

¹⁹ Voir notamment les rapports du président du Conseil du trésor concernant l'application de la Loi sur l'administration publique : 2017-2018, p. 1, 2015-2017, p. 1 et 2012-2014, p. 83.

²⁰ COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, 38^e rapport sur l'imputabilité – Audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative, juin 2018, p. 60.

²¹ COMMISSION DE RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES, *Cap sur la performance, Les fondements d'un État performant et la mise en place d'un mécanisme de révision permanente des programmes*, Québec, 2015, volume 1, p. 55.

ajoutait que le degré d'appropriation des pratiques était inégal et que peu de ministères et d'organismes auraient véritablement réussi à instaurer une telle culture²².

Les plans stratégiques

En ce qui concerne les plans stratégiques, lesquels constituent le principal instrument d'engagement et d'énoncé de vision des organisations, le constat qui découle du bilan confirme qu'ils n'ont pas occupé toute l'importance qu'ils auraient dû au sein des organisations avant le virage réalisé en 2019-2020 et dont les résultats sont présentés dans le chapitre 4 du présent rapport.

En effet, même si toutes les organisations disposaient d'un plan stratégique au 31 mars 2019, 15 % d'entre eux n'étaient pas à jour, comme on a pu le voir au chapitre 1. En outre, le contenu et la durée des plans n'étaient pas standardisés, ceux des ministères n'étaient pas synchronisés avec le cycle électoral et ils n'étaient pas en adéquation avec les priorités gouvernementales. De plus, la qualité des plans stratégiques nécessitait un rehaussement pour respecter les bonnes pratiques applicables en la matière, notamment en ce qui concerne les objectifs, les indicateurs et les cibles de performance.

Ces constats sont cohérents avec les préoccupations émises au fil des années par la Commission de l'administration publique, qui a rappelé régulièrement l'importance d'une planification stratégique à jour, comportant des cibles mesurables pour chaque indicateur et des cibles intermédiaires pour faciliter l'évaluation annuelle de la performance et l'appréciation de l'avancement des travaux des ministères et des organismes²³. Elle a aussi demandé au Secrétariat du Conseil du trésor de s'assurer que les indicateurs des plans stratégiques des organisations permettent de mesurer, dans une proportion plus importante, les retombées de leurs activités²⁴.

Ces constats rejoignent ceux formulés par la Commission de révision permanente des programmes qui recommandait, en 2015, que la démarche de planification stratégique soit profondément repensée. Elle mentionnait notamment la nécessité de disposer de véritables

²² MALTAIS, Daniel. *Constats et suggestions fondés sur les échanges avec des sous-ministres et présidents d'organismes concernant la Loi québécoise sur l'administration publique (LAP) et le fonctionnement de la Commission de l'administration publique (CAP)*. Rapport soumis le 28 novembre 2014 au secrétaire général du gouvernement du Québec et au président de la Commission de l'administration publique, 2014, p. 5 (déposé à l'Assemblée nationale en janvier 2015).

²³ Voir notamment les rapports suivants : COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE : 39^e rapport sur l'imputabilité – *Audition des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative*, Québec, juin 2019, p. 31. COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE. 38^e rapport sur l'imputabilité – *Audition des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative*, Québec, juin 2018, p. 75. COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE. 34^e rapport sur l'imputabilité – *Audition des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative*, Québec, juin 2016, p. 77.

²⁴ Voir notamment : COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE. 32^e rapport sur l'imputabilité – *Audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative*, Québec, juin 2015, p. 13.

indicateurs de performance prenant en compte les effets sur les clientèles et permettant de vérifier que les effets des programmes et des activités correspondent aux résultats attendus²⁵. Plus récemment, une évaluation similaire de la situation était faite à la lumière des rapports sur la performance des ministères publiés par le magazine *L'Actualité* en 2017, 2018 et 2019. Ces rapports notaient des défaillances importantes dans la qualité des plans stratégiques²⁶.

Les déclarations de services aux citoyens

Les déclarations de services aux citoyens, comme on a pu le voir au chapitre 1, constituent des documents peu standardisés, qui ne sont pas toujours mis à jour régulièrement et dont le contenu est très variable. En effet, même si la presque totalité des organisations ayant déclaré offrir des services directs aux citoyens disposaient d'une déclaration de services aux citoyens en 2018-2019, la dernière mise à jour du tiers de ces documents remontait à plus de 4 ans. De plus, l'analyse du Secrétariat du Conseil du trésor a démontré que seulement 35 % de ces déclarations comportaient au moins un engagement spécifique et mesurable associé à chacun des services présentés dans la déclaration.

À ce sujet, en juin 2019, les membres de la Commission de l'administration publique se disaient étonnés de constater le grand nombre de déclarations de services aux citoyens qui ne comprennent pas de cibles mesurables, ajoutant qu'il s'agit d'une observation récurrente depuis quatre ans²⁷. Cette affirmation était cohérente avec la position exprimée régulièrement par cette Commission voulant que le but premier de la Loi sur l'administration publique soit d'accorder la priorité à la qualité des services aux citoyens²⁸.

En outre, ce ne sont pas toutes les organisations qui s'assurent de connaître les attentes des citoyens (86 % des organisations en 2018-2019) ou qui mesurent leur satisfaction quant aux services rendus (73 % en 2018-2019). D'ailleurs, une étude, réalisée en 2014 par l'École nationale d'administration publique, mentionnait que les dirigeants rencontrés reconnaissaient que les efforts consentis pour connaître les attentes et mesurer la satisfaction des clientèles pourraient être plus importants qu'ils ne le sont actuellement²⁹. De plus, la mesure des attentes et de la

²⁵ COMMISSION DE RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES, *Cap sur la performance, Les fondements d'un État performant et la mise en place d'un mécanisme de révision permanente des programmes*, volume 1, Québec, juin 2015, p. 59.

²⁶ KOBRYNSKY, Marc-Nicolas. « Rapports sur la performance des ministères du gouvernement du Québec », *L'Actualité*, 2017, 2018 et 2019.

²⁷ COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, *39^e rapport sur l'imputabilité – Audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative*, Québec, juin 2019, p. 31.

²⁸ COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, *38^e rapport sur l'imputabilité – Audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative*, Québec, juin 2018, p. 64.

²⁹ MALTAIS, Daniel. *Constats et suggestions fondés sur les échanges avec des sous-ministres et présidents d'organismes concernant la Loi québécoise sur l'administration publique (LAP) et le fonctionnement de la Commission de l'administration publique (CAP)*, École nationale d'administration publique, Québec, 28 novembre 2014, p. 7.

satisfaction des citoyens n'est pas standardisée entre les organisations, et la fiabilité des outils utilisés n'est pas encadrée ni validée.

Les rapports annuels de gestion

La Commission de l'administration publique a réitéré qu'il est nécessaire, pour permettre l'évaluation de la performance des organisations, que l'information présentée dans le rapport annuel de gestion soit complète et rigoureuse. À ce titre, le rapport annuel de gestion doit contenir une information présentant les qualités suivantes : être cohérente avec les autres documents, présenter les résultats atteints et leur mise en contexte, faire état des correctifs ou des solutions de rechange, révéler le degré de satisfaction de la clientèle et expliquer les liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats³⁰.

Or, il a été constaté au fil des années que les rapports annuels de gestion sont lourds et peu standardisés, ce qui ne permet pas d'apprécier ni de comparer la performance des organisations. Par ailleurs, la transparence en matière de performance gouvernementale pourrait être accrue puisque l'information pertinente est difficilement accessible. La Commission de l'administration publique a souligné ce constat à quelques occasions, notamment en juin 2015, dans son 32^e rapport sur l'imputabilité. Dans ce rapport, elle a recommandé au Secrétariat du Conseil du trésor de lui proposer des pistes pour réduire la masse d'information qui est actuellement demandée aux ministères et aux organismes afin d'optimiser leur reddition de comptes³¹.

À la demande de la Commission, le Secrétariat a réalisé un examen des exigences de contenu des rapports annuels de gestion en collaboration avec le Vérificateur général du Québec. Cet examen a permis de confirmer la lourdeur des rapports annuels de gestion. À la suite de cet examen, des propositions visant à alléger leur contenu et à standardiser la reddition de comptes ont été faites à la Commission et font l'objet de discussions entre les instances concernées.

L'association entre les plans stratégiques, les choix budgétaires et les rapports annuels de gestion

Alors que les plans stratégiques orientent les actions des ministères pour les quatre années à venir, les plans annuels de gestion des dépenses des ministères présentent, chaque année, les choix effectués quant aux crédits accordés aux ministères. Ultimement, en aval de chaque exercice financier, les rapports annuels de gestion des ministères devraient indiquer si les objectifs ont été atteints et comment les budgets ont été utilisés pour y arriver. En somme, les

³⁰ COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, *40^e rapport sur l'imputabilité - Audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative*, Québec, novembre 2019, p. 46.

³¹ COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, *32^e rapport sur l'imputabilité - Audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative*, Québec, juin 2015, p. 65.

choix budgétaires et le suivi en découlant devraient être axés sur les objectifs stratégiques et les résultats concrets au bénéfice de la population.

À cet égard, une information budgétaire transparente constitue une composante d'un gouvernement ouvert et responsable. Cela permet à la population et aux parlementaires de connaître les efforts en matière de ressources que consacrent les ministères et les organismes au déploiement de leur mission et de leurs orientations stratégiques. Or, dans l'état actuel des choses, l'association entre ces documents n'est pas optimale.

On constate d'ailleurs par le tableau 3 précédent que le pourcentage des organisations ayant déclaré avoir démontré une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées, et avoir diffusé l'information dans leur rapport annuel de gestion, a diminué dans les dernières années, passant de 73,8 %, en 2014-2015, à 50 %, en 2017-2018 **(- 23,8)**. La Commission de l'administration publique a souligné cette diminution en juin 2018³².

Ces constats étaient également partagés par la Commission de révision permanente des programmes qui recommandait, en 2015, que le mode de budgétisation soit axé sur la performance et que le plan annuel de gestion des dépenses permette de procéder à l'adéquation souhaitée entre l'utilisation des ressources et les objectifs des plans stratégiques³³.

Les fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats

Bien que des progrès aient été observés dans les dernières années, on constate que l'intégration des fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats, comme l'audit interne, la gestion intégrée des risques et l'évaluation de programmes, n'est pas optimale.

En ce qui a trait à l'évaluation de programmes, le pourcentage d'organisations effectuant des activités dans ce domaine demeure relativement peu élevé. Comme on a pu le voir dans le tableau 3 précédent, il se situe à moins de 50 % depuis plusieurs années, étant passé de 39,1 %, en 2011-2012, à 48,4 %, en 2017-2018 **(+ 9,3)**. Cette pratique est mieux ancrée dans les ministères qui, dans une proportion de 95 %, ont mené des activités d'évaluation en 2018-2019, comparativement à 14 % pour les organismes.

Les travaux du Secrétariat du Conseil du trésor ont également permis de constater que les organisations n'ont pas toutes la capacité de réaliser certaines évaluations. Il en est ainsi, notamment, pour l'évaluation des programmes publics dans un contexte où les enjeux et les

³² COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, *38^e rapport sur l'imputabilité – Audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative*, Québec, juin 2018, p. 60.

³³ COMMISSION DE RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES, *Cap sur la performance, Les fondements d'un État performant et la mise en place d'un mécanisme de révision permanente des programmes, Sommaire*, Québec, juin 2015, p. 10.

besoins évaluatifs font de plus en plus appel à l'utilisation des banques de données administratives de grande dimension. Ce type d'évaluation quantitative requiert l'application de méthodes statistiques sophistiquées dans le but d'exploiter au mieux les données massives.

Par ailleurs, le pourcentage d'organisations effectuant des activités en audit interne demeure relativement bas (66 % en 2017-2018). Ce constat est inégal entre les ministères et les organismes. En effet, les ministères avaient tous réalisé, en 2017-2018, des activités en audit interne, tandis que seulement 50 % des organismes en avaient fait de même.

En outre, la qualité de l'audit interne pourrait être améliorée autant pour les ministères que pour les organismes. Cette préoccupation est partagée par le Vérificateur général du Québec, qui a formulé des pistes d'amélioration pour renforcer la fonction d'audit interne dans les ministères en s'inspirant notamment de ce qui se fait dans les sociétés d'État³⁴. Il précisait que, même si de bonnes pratiques sont à noter, la plupart des ministères ont plusieurs améliorations à apporter afin de permettre à leur comité de vérification et à leur unité de vérification interne de jouer pleinement leur rôle³⁵.

Quant à la gestion intégrée des risques, il s'agit d'une fonction qui pourrait être mieux encadrée. En effet, bien qu'il existe une directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle et un cadre de gestion des risques et des incidents en sécurité de l'information, il n'existe pas d'encadrement gouvernemental en matière de gestion intégrée des risques d'une organisation. Dans ce contexte, il est nécessaire d'établir un portrait plus précis de la situation à l'échelle gouvernementale et de proposer de nouvelles orientations qui serviront de cadre de référence aux ministères et aux organismes.

De plus, pour certaines bonnes pratiques, des efforts doivent être maintenus, car une diminution se remarque depuis 2014-2015 dans le pourcentage d'organisations :

- disposant d'un plan d'action organisationnel pour mettre en œuvre, notamment, le plan stratégique de l'organisation (de 83,1 %, en 2014-2015, à 60,7 % en 2017-2018) **(- 22,4)**;
- disposant d'un outil de suivi des résultats visés, notamment au plan stratégique (de 88,1 %, en 2014-2015, à 83,6 %, en 2017-2018) **(- 4,5)**;
- ayant procédé à de l'étalonnage auprès d'organisations similaires (de 92,4 %, en 2014-2015, à 81,3 %, en 2017-2018) **(- 11,1)**.

³⁴ VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC, *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017*, Québec, printemps 2016, chap. 8, p. 3.

³⁵ *Idem*.

Enfin, la réalisation du bilan a permis de constater que le rôle du Secrétariat du Conseil du trésor pourrait être bonifié. La Commission de l'administration publique a notamment recommandé au Secrétariat d'accompagner le mieux possible les ministères et les organismes dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats³⁶. Elle le considère comme un acteur essentiel de la mise en place de la gestion axée sur les résultats dans l'administration publique et confirme son rôle clé d'accompagnateur des ministères et des organismes³⁷.

La mesure de la performance, la transparence et le rapport du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique

Le dernier constat du bilan démontre la nécessité de mesurer et de suivre en toute transparence la performance de l'Administration gouvernementale. La mesure et le suivi de la performance des organismes publics sont de bonnes pratiques observées dans plusieurs législatures, notamment aux États-Unis, en Écosse, en Nouvelle-Zélande et au gouvernement fédéral du Canada.

À cet égard, l'utilité du rapport annuel du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique et de son indice d'application de la gestion axée sur les résultats a été remise en question dans les dernières années.

En juin 2015, la Commission de l'administration publique avait notamment exprimé ses préoccupations au sujet de l'objectivité de l'information collectée auprès des organisations pour calculer l'indice et exprimé des réserves concernant certains indicateurs³⁸.

En juin 2018, elle avait également montré un grand intérêt pour le remplacement de cet indice par un indice tourné vers la performance des organisations lors de l'audition du Secrétariat du Conseil du trésor relative aux rapports 2014-2015 et 2015-2017 du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique³⁹.

Dans ce contexte, afin de soutenir la prise de décision, une évaluation neutre et objective du rapport et de l'indice a été menée par le Secrétariat du Conseil du trésor en 2018-2019. Dans le cadre de cette évaluation, le Secrétariat du Conseil du trésor a notamment procédé à une consultation auprès de plusieurs partenaires et intervenants concernés, dont des représentants

³⁶ COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, 32^e rapport sur l'imputabilité – Audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative, Québec, juin 2015, p. 13.

³⁷ COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, 39^e rapport sur l'imputabilité – Audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative, Québec, juin 2019, p. 32.

³⁸ COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, 32^e rapport sur l'imputabilité – Audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative, Québec, juin 2015, p. 8.

³⁹ COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, 38^e rapport sur l'imputabilité – Audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative, Québec, juin 2018, p. 60, 62 et 64.

de la Commission de l'administration publique et de l'ensemble des ministères et des organismes visés par le rapport. Les conclusions ont été sans équivoque sur la nécessité d'une révision :

- Utilité : l'indice s'avère peu utile pour alimenter les parlementaires à cause de l'absence de certaines informations telles que les résultats détaillés par organisation. La Commission doit pallier ce manque d'information en s'appuyant sur d'autres documents tels que les rapports annuels de gestion, les plans stratégiques et les lois constitutives;
- Fiabilité : les données qui alimentent l'indice proviennent majoritairement d'un questionnaire *autoadministré* dont la qualité, la rigueur et les moyens de contrôle ne garantissent pas la fiabilité des données;
- Pertinence : l'indice est jugé peu adapté à la réalité des ministères et des organismes puisqu'il ne tient pas compte des particularités de certaines organisations;
- Couverture : l'indice ne tient pas compte de la qualité ni de l'atteinte des engagements stratégiques des organisations et ne permet donc pas d'apprécier leur performance.

3. Plan d'action pour optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique

En vertu des principes établis par la Loi sur l'administration publique, les citoyens sont en droit de s'attendre à une Administration gouvernementale performante, basée sur une gestion rigoureuse, efficace et transparente, qui permet d'en faire plus pour eux.

À cet égard, le bilan de l'application de la Loi sur l'administration publique, présenté au chapitre 2 de ce rapport, démontre que les ministères et les organismes adhèrent globalement aux obligations et aux objectifs de la loi, que son intégration progresse et que des efforts importants ont été consentis à cette fin dans les dernières années. Toutefois, on constate également qu'il reste des défis à relever pour qu'une culture de gestion axée sur les résultats soit implantée pour soutenir la performance de l'Administration gouvernementale.

Dans ce contexte, le gouvernement s'est fixé l'objectif d'optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique et de son cadre de gestion axée sur les résultats. Pour y arriver, il s'est donné un plan d'action annoncé en mars 2019 dans la Stratégie de gestion des dépenses 2019-2020. Ce plan est en adéquation avec les constats du bilan d'application de la loi présenté dans ce rapport et prévoit un ensemble de mesures structurantes visant à :

- redonner toute son importance à la planification stratégique, à la déclaration de services aux citoyens et à la reddition de comptes publique;
- mesurer et à suivre la performance des ministères et des organismes en toute transparence;
- mettre en place un pôle d'expertise gouvernemental pour soutenir plus efficacement les ministères et les organismes dans le développement de leur performance.

Le gouvernement s'est aussi engagé, dans le cadre de l'objectif 6 du Plan stratégique 2019-2023 du Secrétariat du Conseil du trésor, à assurer une application optimale du cadre de gestion axée sur les résultats.

Le déploiement du plan d'action pour optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique s'est amorcé en 2019-2020 et se poursuivra dans les prochaines années. Le présent chapitre du rapport fait état des principales réalisations en cours et à venir.

Révision des plans stratégiques des ministères

Le gouvernement a amorcé son virage vers un État plus performant en révisant en profondeur les plans stratégiques des ministères, lesquels constituent le principal instrument d’engagement des organisations pour les quatre années à venir. L’exercice s’est conclu par le dépôt à l’Assemblée nationale, le 4 décembre 2019, des nouveaux plans stratégiques 2019-2023 des ministères. Une analyse de ces plans est présentée au chapitre 4 de ce rapport.

Pour la première fois depuis l’adoption de la Loi sur l’administration publique, les plans stratégiques des ministères ont été revus simultanément pour arrimer leur durée au cycle électoral et y intégrer les priorités gouvernementales. Cela assurera un virage durable et une meilleure adéquation entre les engagements du gouvernement et les actions des ministères.

De plus, la qualité des plans stratégiques a été rehaussée avec l’ajout d’objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps (SMART), de meilleurs indicateurs de performance mesurant des résultats concrets pour la population et des cibles annuelles basées sur les attentes de celle-ci.

L’exercice a été réalisé sur la base des nouvelles orientations en planification stratégique adoptées par le Conseil du trésor en juin 2019, dont une copie est jointe à l’annexe II. Elles prévoient des exigences de contenu et de qualité qui doivent être respectées avant l’approbation des plans par le gouvernement. Le Secrétariat du Conseil du trésor a coordonné la démarche, s’est assuré que chaque plan respecte les exigences et a bonifié ses services d’accompagnement.

Les plans stratégiques des organismes seront revus sur la base des mêmes exigences, au fur et à mesure de leur renouvellement. De plus, les organisations devront améliorer de manière continue leur plan stratégique et le maintenir à jour pour tenir compte de l’évolution de leur contexte. Un suivi de l’atteinte des cibles prévues aux plans sera également assuré, notamment au moyen du Tableau de bord de la performance des ministères.

Lancement d’un tableau de bord public sur la performance

La révision des plans stratégiques est un geste structurant, qui ne peut toutefois prendre tout son sens que s’il est accompagné d’un moyen efficace, pour la population, de juger en toute transparence de la performance des ministères dans l’atteinte de leurs cibles stratégiques. C’est pour cette raison que le Tableau de bord de la performance des ministères a été mis en ligne le 16 décembre 2019. Il peut être consulté à l’adresse performance.gouv.qc.ca.

Cet outil, développé par des ressources internes du Secrétariat du Conseil du trésor, s’inspire des meilleures pratiques de reddition de comptes et de transparence en vigueur ailleurs dans le monde, notamment à la Ville de New York. Il s’inspire aussi des travaux réalisés par le magazine *L’Actualité* pour la production des bulletins sur la performance des ministères de 2017 à 2019.

Il s’appuie sur l’expertise de plusieurs acteurs et sur une large réflexion autour d’un besoin fondamental pour la population : évaluer la performance de leur gouvernement. Par sa plateforme conviviale, il permet de vérifier l’évolution de l’atteinte des objectifs des ministères. Conçu spécialement pour la population, il regroupe dans un seul site, sous un format simplifié, une information de gestion auparavant complexe et dispersée dans une vingtaine de sites Internet.

Dans cette première édition, le Tableau de bord présente une analyse de la qualité des plans stratégiques 2019-2023 des ministères par rapport aux plans précédents. Il présente aussi le taux d’atteinte des cibles par les organisations pour l’exercice 2018-2019, terminé le 31 mars 2019. L’analyse de ces résultats est présentée au chapitre suivant.

Par ailleurs, les résultats d’une organisation en matière de développement durable font partie intégrante de sa performance et occupent une place importante pour le gouvernement. Ainsi, le Secrétariat du Conseil du trésor a associé le ministère de l’Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC) à ses travaux. Le MELCC a analysé la qualité et le degré d’atteinte des cibles des plans d’action en développement durable des ministères et des organismes. Un indice de performance en développement durable a aussi été développé. Les résultats seront rendus publics à l’hiver 2020.

Optimisation des rapports annuels de gestion

Après avoir revu les plans stratégiques des ministères, il était important de s’assurer que les rapports annuels de gestion permettent une reddition de comptes axée sur la performance dans l’atteinte des cibles prévues aux plans stratégiques. Or, dans leur état actuel, les rapports annuels de gestion ne permettent pas une appréciation juste de la performance. Le Secrétariat du Conseil du trésor a donc amorcé des travaux pour les optimiser.

Dans une première phase, de nouvelles instructions ont été données aux ministères et aux organismes pour la production des rapports annuels de gestion 2019-2020 afin de standardiser et d’améliorer la présentation de l’information. Ces instructions prévoient aussi que les organisations devront fournir des précisions additionnelles concernant le suivi de leurs cibles, incluant une justification des écarts lorsqu’elles ne sont pas atteintes. Les effets de ces mesures

seront visibles graduellement à compter de l'automne 2020, lors du dépôt des rapports annuels 2019-2020. Des travaux ont aussi été amorcés pour standardiser l'information sur le développement durable présentée dans les rapports annuels de gestion.

Dans une deuxième phase, des consultations et des analyses seront réalisées par le Secrétariat du Conseil du trésor en 2020-2021 pour déterminer les moyens de simplifier et d'optimiser davantage les rapports annuels de gestion. Comme plusieurs éléments de contenu sont prévus par différentes lois, tout comme les modalités et les délais entourant leur production et leur dépôt à l'Assemblée nationale, des changements législatifs pourraient être requis afin de moderniser ces exigences.

Association entre les plans stratégiques, les plans annuels de gestion des dépenses et les rapports annuels de gestion

Le gouvernement s'est engagé à être plus efficient, performant et transparent. Les travaux réalisés, en 2019-2020, ont permis d'amorcer un virage en matière de présentation et de suivi de l'information budgétaire. Ces travaux se poursuivront, au cours de l'exercice financier 2020-2021, et permettront, à terme, de présenter une structure budgétaire orientée vers les objectifs gouvernementaux et d'assurer une vision intégrée de la gestion des dépenses et de la performance. Cette réforme permettra aux citoyennes et aux citoyens d'apprécier les orientations et les actions gouvernementales, de même que de suivre leur évolution ainsi que la portée et la cohérence des résultats obtenus.

Plus précisément, le Secrétariat du Conseil du trésor a entrepris des travaux visant à assurer une adéquation entre les objectifs stratégiques des ministères, les budgets alloués et leur reddition de comptes. L'objectif poursuivi est d'assurer une utilisation saine, rigoureuse et transparente des ressources de l'État pour en accroître l'efficacité.

À la suite des bonifications introduites pour améliorer la performance des dépenses publiques, le Secrétariat du Conseil du trésor a procédé à une actualisation de ses lignes directrices concernant l'élaboration des plans annuels de gestion des dépenses. En ce sens, le Secrétariat a coordonné un chantier visant la révision de ces plans afin de mettre l'accent sur les objectifs prévus par les plans stratégiques, les actions envisagées pour les atteindre et les cibles fixées pour mesurer les résultats.

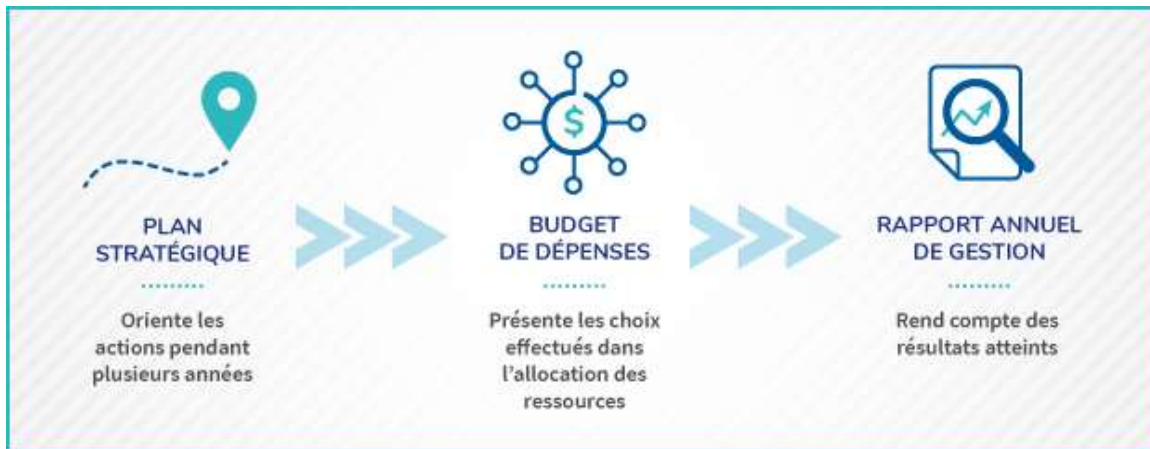
Afin d'illustrer les possibilités qu'offre une présentation intégrée des objectifs stratégiques relativement aux dépenses y étant associées, le Secrétariat du Conseil du trésor a ciblé, à titre d'exemple, un objectif phare du ministère de la Santé et des Services sociaux, soit d'augmenter

les services de soutien à domicile, pour lequel le Budget de dépenses 2020-2021 prévoit une bonification de 100 M\$.

Comme présenté au tableau suivant, le Ministère prévoit une somme totale de 1 624,5 M\$ pour réaliser son objectif d'augmenter les services de soutien à domicile. Cette somme comprend le budget requis pour maintenir les services actuels ainsi que la bonification de 100 M\$ permettant d'atteindre la cible fixée pour 2020-2021.

Santé et services sociaux (Source : <i>Budget de dépenses 2020-2021</i> , volume 2, « Plans annuels de gestion des dépenses des ministères et des organismes », p. 190.)		
Objectifs	Indicateurs	Cibles 2020-2021
Augmenter les services de soutien à domicile Dépenses de programmes 2020-2021 : 1 624,5 M\$	Nombre total de personnes recevant des services de soutien à domicile Mesure de départ : 359 772	364 602
	Nombre total d'heures de services de soutien à domicile Mesure de départ : 19,5 millions d'heures	21,3 millions d'heures

Ce premier pas vers une information budgétaire intégrée permettra, à terme, une meilleure adéquation entre les grands objectifs de mission des ministères, l'affectation au budget de dépenses annuel, la réalisation des engagements et l'atteinte des cibles fixées. Cette nouvelle approche sera approfondie au cours de l'exercice financier 2020-2021 afin d'intégrer l'ensemble des ministères et de cibler les principales données opérationnelles. Elle permettra, entre autres, une allocation optimale des ressources et un suivi plus rigoureux de l'atteinte des résultats stratégiques des ministères. Le schéma qui suit illustre la situation souhaitée.



Qualité de la prestation de services aux citoyens

À l'instar de l'exercice réalisé pour les plans stratégiques, les ministères et les organismes seront invités à mettre à jour et à rehausser la qualité de leur déclaration de services aux citoyens pour y inclure, notamment, davantage d'engagements mesurables. Un gabarit gouvernemental et des instructions seront produits par le Secrétariat du Conseil du trésor pour soutenir les ministères et les organismes dans cette démarche.

Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du trésor documentera également les bonnes pratiques en matière d'évaluation des attentes et du niveau de satisfaction des citoyens et produira des outils fiables et standardisés pour soutenir les ministères et les organismes en cette matière. En outre, il documentera les bonnes pratiques en matière de simplification des règles et des procédures qui régissent la prestation de services et rendra disponibles des balises pour aider les organisations en cette matière.

Développement de l'évaluation de programmes

En 2019-2020, le Secrétariat du Conseil du trésor a veillé à une application soutenue de la *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes* adoptée par le Conseil des ministres en 2014.

Entre autres, il s'est assuré que les ministères déposent leur plan pluriannuel d'évaluation, comme l'exige la directive, et un bilan a été présenté au Conseil du trésor. De plus, 169 livrables produits par les organisations en vertu de cette directive ont fait l'objet d'une analyse et d'une rétroaction.

Le Secrétariat du Conseil du trésor a également bonifié ses services d'accompagnement pour les organisations de plus petite taille, en mettant à leur disposition une équipe centralisée pour les

aider à réaliser des travaux d'évaluation. De nouveaux outils ont aussi été développés (ex. : *Guide d'évaluation des interventions interministérielles*, formation et profil de compétences).

En 2020-2021, afin d'améliorer la qualité et l'utilité des évaluations, le Secrétariat du Conseil du trésor réalisera un bilan des pratiques d'évaluation des organisations en matière de pertinence et d'efficacité, un bilan de la mise en œuvre des cadres de suivi et d'évaluation préliminaires et des mécanismes de suivi des recommandations, ainsi qu'une évaluation de la directive de 2014.

Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du trésor s'est donné l'objectif, dans son plan stratégique 2019-2023, d'atteindre un taux de conformité de 100 % dans la production d'un plan pluriannuel d'évaluation d'ici 2022-2023 par les organisations assujetties à la directive en évaluation de programmes. Le taux d'organisations ayant déposé un plan pluriannuel d'évaluation était, au 31 mars 2019, de 57 %.

Modernisation de l'encadrement en audit interne et gestion intégrée des risques

Des travaux ont été réalisés par le Secrétariat du Conseil du trésor en 2019-2020 afin d'assurer une meilleure intégration de la fonction d'audit interne dans les ministères et les organismes. Il a notamment mis en place une équipe d'experts pouvant mieux soutenir les organisations et a réalisé un portrait de l'encadrement actuel de la fonction d'audit interne.

De même, le Secrétariat du Conseil du trésor prépare une nouvelle directive sur l'audit interne pour moderniser les orientations actuelles du Conseil du trésor, lesquelles datent de 2006.

Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du trésor a entrepris des travaux pour bonifier l'encadrement gouvernemental relatif à la gestion intégrée des risques. En effet, bien qu'il existe une directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle et un cadre de gestion des risques et des incidents en sécurité de l'information, il n'y a pas d'encadrement pour la gestion intégrée des risques d'une organisation. En 2020-2021, un portrait de la situation sera établi et de nouvelles orientations seront proposées.

Nouveau plan sur la révision des programmes

L'un des principes soutenant la Loi sur l'administration publique est l'utilisation optimale des ressources. À cet égard, alors que l'évaluation vise l'amélioration continue de la qualité des programmes d'une organisation, la révision des programmes s'intéresse davantage à

l'optimisation des dépenses et des grandes fonctions de l'État. Outre l'objectif financier, la révision vise à se donner un État plus performant et à optimiser l'organisation des services.

En 2019-2020, le gouvernement s'est donné un plan pour la révision des programmes qui devrait générer, d'ici 2022-2023, des économies récurrentes de 813 M\$ correspondant à 1 % des dépenses de programmes, pour un rendement cumulatif escompté sur quatre ans d'environ 2 G\$⁴⁰. Pour atteindre cet objectif, des cibles d'efficience ont été signifiées aux ministères.

Dans le cadre de ce plan, les ministères ont été invités à se donner un plan triennal de révision de leurs programmes pour optimiser leurs façons de faire. Ces plans devront inclure la liste des programmes que les ministères entendent réviser ainsi que les mesures d'optimisation qu'ils comptent implanter pour atteindre les cibles d'efficience.

Afin de procéder à une transformation durable des façons de faire, les ministères devront valider la pertinence de leurs programmes pour s'assurer qu'ils répondent toujours aux besoins de la population et qu'ils atteignent leurs objectifs. Les organisations devront s'assurer que les programmes pertinents sont gérés de manière efficace et efficiente en optimisant leurs processus. Elles devront miser, notamment, sur la transformation numérique et examiner la possibilité de confier certaines de leurs activités administratives à des organisations expertes, comme le regroupement à Revenu Québec des activités de récupération des sommes dues à l'État, et favoriser le partage d'actifs, comme le regroupement des comptoirs de services sous la bannière Services Québec au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

En plus des plans triennaux, le Secrétariat du Conseil du trésor réalisera ou soutiendra la réalisation d'un certain nombre de projets de révision portant sur l'efficience administrative, la simplification des démarches et l'amélioration de la prestation de services à la population.

Efficience administrative de l'État :

- Regroupement, sous Revenu Québec, des activités gouvernementales de récupération des sommes dues à l'État pour améliorer l'efficience, renforcer l'accompagnement aux clientèles en situation de vulnérabilité et assurer l'équité (visé par le projet de loi n° 30, Loi visant la récupération de sommes dues à l'État, déposé en juin 2019 par le président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale);
- Optimisation de la gestion de la flotte gouvernementale de véhicules pour dégager des gains d'efficience en matière d'acquisitions et d'entretien ainsi que pour favoriser le virage vers l'électrification des transports (ministère des Transports);

⁴⁰ L'évaluation est basée sur les dépenses de programmes initiales de l'exercice 2019-2020 (81 350 M\$).

- Révision continue des programmes d'aide financière normés autorisés par le Conseil du trésor pour évaluer l'atteinte des objectifs pour lesquels ils ont été créés, éliminer les chevauchements et assurer leur optimisation (Secrétariat du Conseil du trésor).

Simplification des démarches et meilleur accompagnement des personnes :

- Simplification des démarches et meilleur accompagnement pour les personnes handicapées et leur famille dans l'accès aux programmes et aux mesures auxquels elles ont droit (Office des personnes handicapées du Québec et Secrétariat du Conseil du trésor);
- Simplification des démarches administratives des personnes éprouvées par le deuil lors du décès d'un proche et meilleur accompagnement des proches aidants (Services Québec – ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale);
- Modernisation des règles entourant la protection des personnes en situation de vulnérabilité ou d'inaptitude pour assurer un meilleur accompagnement et ouvrir la voie à la transformation numérique du Curateur public et à la modernisation de ses approches et de son environnement de travail (Curateur public);
- Mise en œuvre de la solution québécoise d'identité numérique afin d'assurer une accessibilité accrue aux services en ligne, une plus grande efficacité dans la gestion des informations d'identité, d'adresse et de contact et la prise en compte des enjeux de sécurité et de risques de fraude liés à l'identité (Secrétariat du Conseil du trésor);
- Production et mise en œuvre d'un nouveau plan sur la simplification administrative et réglementaire des entreprises (ministère de l'Économie et de l'Innovation).

Amélioration de la prestation de services à la population :

- Modernisation des systèmes de services et des processus d'affaires afin d'améliorer les services liés au permis de conduire, à l'immatriculation des véhicules et aux activités de Contrôle routier Québec (Société de l'assurance automobile du Québec);
- Amélioration du site Internet de l'Aide financière aux études pour permettre la consultation, sur appareils mobiles et messagerie sécurisée, des résultats d'apprentissage en ligne et la modernisation des épreuves ministérielles dans un contexte numérique (ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur);
- Déploiement du projet de Rendez-vous santé Québec permettant de faciliter la prise de rendez-vous en ligne avec un médecin de famille, une infirmière praticienne spécialisée en soins de premières lignes ou un médecin résident (Régie de l'assurance maladie du Québec et ministère de la Santé et des Services sociaux);
- Amélioration du centre de relations avec la clientèle et de ses services en ligne de Retraite Québec (Retraite Québec);
- Déploiement du plan de transformation et de modernisation du système de Justice (ministère de la Justice).

Développement d'un pôle d'expertise

Afin d'assurer la coordination gouvernementale du plan d'action visant à optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique et des travaux de révision des programmes, un pôle d'expertise a été mis en place au Secrétariat du Conseil du trésor en 2019, soit le Sous-secrétariat à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique.

Ce pôle d'expertise est responsable de l'encadrement, de la coordination et de l'accompagnement des ministères et des organismes dans la mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats. Il soutient également les organisations dans le suivi et le développement de leur performance.

En 2019-2020, ce pôle d'expertise a coordonné les travaux décrits dans le présent rapport et a amorcé une bonification de ses services d'accompagnement aux organisations, qui se poursuivra en 2020-2021.

Révision du rapport du président du Conseil du trésor et indice de performance

En 2019-2020, le Secrétariat du Conseil du trésor a revu le rapport du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique pour qu'il soit davantage axé sur la performance et qu'il présente les résultats individuels des organisations. Il a également développé un nouvel indice de performance plus complet qui sera déployé graduellement dans les prochaines années. Ces travaux sont plus amplement décrits dans le chapitre 4 qui suit.

4. Performance des ministères

Comme le démontre le bilan de l'application de la Loi sur l'administration publique présenté au chapitre 2, une évolution du rapport annuel du président du Conseil du trésor concernant l'application de la Loi sur l'administration publique s'avère nécessaire. En effet, la présentation des rapports antérieurs n'était pas optimale, notamment en raison de l'absence de couverture de la performance des ministères dans l'atteinte de leurs engagements stratégiques, qu'ils ne présentaient pas de résultats individuels permettant d'apprécier ni de comparer la performance. De plus, les données soutenant sa préparation étaient basées sur un processus de collecte d'information *autodéclarée* par les organisations visées présentant des limites méthodologiques.

Les changements apportés au rapport du président du Conseil du trésor

Dans le cadre du plan d'action gouvernemental pour optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique, le rapport du président du Conseil du trésor est en cours de révision pour qu'il soit davantage axé sur la performance et présente les résultats individuels des organisations. La présente édition 2018-2019 est en transition vers un rapport qui permettra, à terme, de mieux répondre aux besoins d'information des parlementaires et de la population.

Toutefois, la principale nouveauté du rapport est une analyse de la performance des organisations en fonction d'un nouvel indice de performance plus complet, basé sur des données publiques, validées et corroborées, qui sera déployé graduellement. Il remplacera l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats appliqué depuis 2011-2012.

Ce nouvel indice analyse la performance des ministères sous l'angle de la qualité et du degré d'atteinte des cibles des plans stratégiques des ministères. Un classement et des résultats individuels des ministères, avec les faits saillants, sont notamment présentés dans un objectif d'amélioration de la performance. Ce rapport complète ainsi le Tableau de bord de la performance des ministères rendu public en décembre 2019.

Dans la prochaine édition du rapport, l'analyse de la performance des organisations sera bonifiée par l'ajout de données relatives à la saine gestion des ressources, à l'intégration des bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats et au développement durable.

Le nouvel indice de performance

Comme on a pu le voir dans les chapitres précédents de ce rapport, les constats relatifs à l'application de la Loi sur l'administration publique ont amené le Secrétariat du Conseil du trésor à développer, dans la dernière année, un nouvel indice de performance plus complet. Ces travaux ont reposé sur une démarche structurée et rigoureuse.

Dans une première étape, le Secrétariat a procédé à l'analyse exhaustive d'une quinzaine d'initiatives comparables issues de différentes législatures, incluant, notamment :

- l'InfoBase du gouvernement fédéral canadien;
- le *Performance Improvement Framework* de la Nouvelle-Zélande;
- le *Baldrige Excellence Framework* des États-Unis;
- le *National Performance Framework* de l'Écosse;
- le *Mayor's Management Report* de la Ville de New York.

Cette analyse a permis de repérer une série d'indicateurs adaptés à la réalité de l'administration publique québécoise et en adéquation avec les objectifs de la Loi sur l'administration publique. Ainsi, les indicateurs retenus devaient permettre de comparer les organisations entre elles, malgré leurs champs d'intervention très variés et les particularités inhérentes à leurs opérations.

En outre, la plupart des modèles analysés s'intéressaient aux résultats obtenus par les organisations, mais également à la qualité des processus mis en place afin d'avoir une meilleure assurance que les résultats obtenus soient durables. Une proposition initiale a été élaborée sur la base de ces principes.

Dans une seconde étape, le Secrétariat a procédé à des consultations afin de recueillir des commentaires à l'égard de la proposition initiale et de recueillir des suggestions d'indicateurs additionnels pertinents au regard de différents domaines d'expertises. Parmi les entités et les personnes consultées, notons :

- l'École nationale d'administration publique;
- le Forum des sous-ministres et du G5;
- le Mouvement québécois de la qualité;
- le Secrétariat aux priorités et projets stratégiques ainsi que le Secrétariat aux emplois supérieurs du ministère du Conseil exécutif;
- les répondants ministériels responsables dans les organisations du rapport annuel du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique;
- le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques;
- l'auteur de la méthodologie ayant servi à produire les bulletins sur la performance des ministères dans le magazine *L'Actualité* de 2017 à 2019;
- le Secrétariat administratif de la Commission de l'administration publique.

À la suite de ces consultations, la composition finale de l'indice a été approuvée, et les données ont été colligées auprès des partenaires concernés. Ces données proviennent de trois sources :

- les bases de données des différents secteurs du Secrétariat du Conseil du trésor ainsi que du ministère de l'Environnement et de la Lutte aux changements climatiques;
- les plus récents plans stratégiques et rapports annuels de gestion déposés à l'Assemblée nationale;
- le questionnaire d'application de la Loi sur l'administration publique.

Composition du nouvel indice

Le nouvel indice remplacera l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats qui était utilisé depuis 2011-2012 pour produire le rapport sur l'application de la Loi sur l'administration publique. Comme on peut le voir dans le tableau qui suit, ce nouvel indice est formé de deux blocs, soit la qualité et l'atteinte des cibles du plan stratégique et le soutien à la performance.

Tableau 4 Composantes du nouvel indice de performance⁴¹
Qualité et atteinte des cibles du plan stratégique
<i>Taux de qualité du plan stratégique</i> <i>Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique</i>
Soutien à la performance
Gestion des ressources <i>Taux de qualité de la gestion des ressources humaines</i> <i>Taux de qualité de la gestion des ressources financières</i> <i>Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures</i> <i>Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle</i> <i>Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique</i>
Bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats <i>Taux de qualité en évaluation de programmes</i> <i>Taux de qualité en audit interne</i> <i>Taux de qualité de la gestion intégrée des risques</i> <i>Taux de qualité en planification et en suivi des résultats</i>
Développement durable <i>Taux de qualité du Plan d'action en développement durable</i> <i>Taux d'atteinte des cibles du Plan d'action en développement durable</i>

⁴¹ Les indicateurs seront complétés par des sous-indicateurs qui seront présentés dans la prochaine édition du rapport du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique.

Le premier bloc vise à mesurer la performance des organisations sous l'angle du taux de qualité et du taux d'atteinte des cibles du plan stratégique. Il reprend les mêmes résultats que ceux rendus publics dans le Tableau de bord de la performance des ministères. Il est au cœur du cadre de gestion axée sur les résultats et de la performance.

Le deuxième bloc vise à mesurer le degré d'intégration, par les organisations, du cadre de gestion soutenant la performance. Il s'agit ici de mesurer la mise en place des facteurs de succès qui soutiennent la performance, soit la saine gestion des ressources, les bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats et les principes de développement durable.

Du point de vue de la gestion des ressources, les indicateurs retenus sont le taux de qualité de la gestion des ressources humaines, le taux de qualité de la gestion des ressources financières et le taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique. S'ajoutent le taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures et le taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle. Ces indicateurs ont été retenus parce qu'ils représentent les principales ressources mises à la disposition des organisations pour réaliser leur mission et soutenir leur performance.

Quant à la composante des bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats, les indicateurs retenus sont le taux de qualité en évaluation de programmes, le taux de qualité en audit interne, le taux de qualité en gestion intégrée des risques ainsi que le taux de qualité en planification et suivi des résultats. Ces indicateurs ont été choisis parce qu'ils couvrent les principales fonctions de soutien à la gestion axées sur les résultats.

Enfin, le nouvel indice mesure également le taux de qualité et le taux d'atteinte des cibles prévues aux plans d'action en développement durable des organisations. En effet, les principes de développement durable font partie intégrante des bonnes pratiques de gestion, et les engagements des organisations en cette matière sont une priorité pour le gouvernement. En outre, l'évaluation de la performance des organisations en cette matière s'inspire de ce qui est fait pour les plans stratégiques et permet de donner une vision plus complète de la situation.

Ce nouvel indice est en adéquation avec les critères utilisés par la Commission de l'administration publique lorsqu'elle apprécie la performance d'une organisation dans le cadre de l'audition d'un sous-ministre ou d'un dirigeant d'organisme, soit : la réalisation d'activités qui couvrent l'ensemble de sa mission, l'atteinte de ses objectifs stratégiques, le maintien et l'amélioration de

la qualité des services aux citoyens, une gestion adéquate des ressources et la réalisation de travaux d'évaluation de programmes et d'audit interne⁴².

Évaluation neutre et objective

Pour les deux blocs, l'analyse des résultats sera réalisée par les différents secteurs concernés du Secrétariat du Conseil du trésor au moyen de données validées, corroborées ou publiques. Les résultats concernant le développement durable seront produits par le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. Une collecte annuelle d'information auprès des ministères continuera à être effectuée, mais pour certaines composantes de l'indice seulement.

Déploiement graduel

Dans l'optique de favoriser l'amélioration continue de la performance des organisations, ce nouvel indice sera déployé progressivement. Ainsi, pour 2018-2019, les ministères ont été évalués sur la base du bloc « Qualité et atteinte des cibles des plans stratégiques » uniquement. Les résultats issus de ces analyses ont été diffusés dans le Tableau de bord de la performance et sont également présentés dans le présent rapport. Les résultats relatifs au deuxième bloc de l'indice seront, quant à eux, diffusés dans la prochaine édition du rapport.

L'analyse des premiers résultats des ministères sur la base du nouvel indice

Les détails de la méthodologie utilisée sont disponibles sur le Tableau de bord de la performance des ministères à l'adresse : performance.gouv.qc.ca. Essentiellement, la note globale d'un ministère est composée de la qualité du plus récent plan stratégique en vigueur (valeur de 50 % de la note) ainsi que du degré d'atteinte des cibles du plan stratégique présenté au 31 mars dans le rapport annuel de gestion de l'année visée (valeur de 50 % de la note). Cette méthodologie est identique à celle utilisée pour produire les bulletins des ministères publiés par le magazine *L'Actualité* en 2017, 2018 et 2019, ce qui permet d'assurer une comparabilité avec ces derniers et d'apprécier la progression des résultats depuis 2017.

La qualité des plans est évaluée en fonction des critères suivants : production d'un plan stratégique à jour avec un minimum de 95 % d'indicateurs comportant une cible (20 %); présence de cibles annuelles pour tous les indicateurs (10 %); taux d'indicateurs de résultats (30 %); qualité

⁴² COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, *40^e rapport sur l'imputabilité – Audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative*, Québec, novembre 2019, p. 45.

des indicateurs et des cibles (30 %) et production d'une déclaration de services aux citoyens avec suivi d'au moins un engagement avec cible dans le rapport annuel de gestion (10 %).

Selon la méthodologie utilisée, le calcul des cibles non atteintes comprend notamment les engagements pour lesquels il n'y a pas de cible ainsi que ceux qui s'échelonnent sur plus d'une année sans cible annuelle et dont le degré de progression présenté au rapport annuel ne permet pas de prévoir l'atteinte de la cible à terme.

Résultats individuels détaillés sur les organisations pour plus de transparence

Après avoir effectué l'analyse des plans stratégiques et des rapports annuels de gestion des ministères sur la base de la méthodologie décrite précédemment, des classements ont été établis. À des fins de transparence et pour permettre aux parlementaires et à la population d'apprécier et de comparer la performance des organisations, ces classements ont été rendus publics en décembre 2019 dans le Tableau de bord de la performance des ministères. Ces classements sont reproduits aux annexes III, IV et V du présent rapport.

En outre, les résultats individuels détaillés des 20 ministères sont également reproduits à l'annexe VI. Pour chaque ministère, une fiche individuelle présente un rappel de la mission de l'organisation, sa performance et une analyse sommaire de la conformité du plan stratégique aux principales exigences du Conseil du trésor. La fiche reprend notamment le taux de qualité du Plan stratégique 2019-2023 par rapport au plan précédent, le degré d'atteinte des cibles en 2018-2019 par rapport à 2017-2018, l'écart entre ces résultats, le rang au classement et la moyenne des ministères ainsi que les faits saillants. Un indicateur couleur permet de situer rapidement la performance du ministère.

Faits saillants

Comme on peut le constater à l'annexe III, qui présente le classement des ministères établi en fonction de la note globale, on constate une amélioration de la performance dans les résultats 2018-2019 par rapport à la situation qui prévalait en 2017-2018. En effet :

- tous les ministères ont amélioré leur note globale, composée du taux de qualité et du degré d'atteinte des cibles prévues au plan stratégique, laquelle passe de 53 % à 71 % en moyenne (+ 18);
- tous les ministères qui ont revu leur plan stratégique en ont amélioré la qualité, qui passe de 64 % à 89 % en moyenne (+ 25);

- même si le degré d'atteinte des cibles demeure faible et doit être amélioré, ce dernier est en augmentation et passe de 41 % à 53 % en moyenne (+ 12).

Constats relatifs à la note globale

L'amélioration palpable de la performance des ministères est attribuable essentiellement à l'importante amélioration de la qualité des plans stratégiques en 2019 (+ 25) et, dans une moindre mesure, à l'amélioration de l'atteinte des cibles (+ 12). Si les plans n'avaient pas été revus, la note globale des ministères aurait été de 58 %.

Globalement, 100 % des ministères ont réussi à rehausser leur performance. Les ministères qui se sont distingués par l'obtention d'une note globale supérieure sont :

- Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (84 %);
- Secrétariat du Conseil du trésor (83 %);
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (82 %).

Le degré d'amélioration de la performance des ministères varie entre 2 et 44 points de pourcentage. Les trois ministères ayant réalisé les améliorations les plus importantes sont :

- Ministère du Conseil exécutif (+ 44);
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (+ 35);
- Ministère de la Justice (+ 31).

Cette amélioration globale est de taille puisque 12 ministères sur 20 obtiennent maintenant une note globale égale ou supérieure à 70 %, comparativement à deux l'an dernier.

En outre, il n'y a plus que trois ministères qui obtiennent une note inférieure à la note de passage de 60 %, alors qu'il y en avait douze lors de la dernière évaluation.

Constats relatifs à la qualité des plans stratégiques

Comme on peut le constater à l'annexe IV, qui présente le classement des ministères établi en fonction de la qualité des plans stratégiques, le taux de qualité des plans est passé de 64 % à 89 %, soit une hausse de 25 points de pourcentage.

Les 19 ministères⁴³ qui ont renouvelé leur plan dans la dernière année en ont amélioré la qualité. Ainsi, les 20 ministères obtiennent maintenant un taux de qualité supérieur à 70 %, alors qu'ils étaient 9 en 2017-2018.

Les ministères qui se sont distingués par l'obtention des meilleures notes de qualité sont :

- Ministère des Transports (98 %);
- Ministère du Tourisme (94 %);
- Ministère de la Justice (93 %);
- Ministère de la Famille (93 %).

L'amélioration de la qualité des plans stratégiques des ministères varie entre 1 et 54 points de pourcentage. Les trois ministères ayant réalisé les améliorations les plus importantes sont :

- Ministère de la Culture et des Communications (+ 54);
- Ministère du Conseil exécutif (+ 52);
- Ministère de la Justice (+ 47).

L'analyse plus approfondie des plans permet de faire ressortir les raisons expliquant cette amélioration. Ces raisons découlent des nouvelles orientations en matière de planification stratégique adoptées par le Conseil du trésor en juin 2019, qui prévoient notamment des exigences de qualité que les organisations doivent respecter comme condition à l'approbation gouvernementale de leur plan stratégique.

En somme, les plans stratégiques comportent moins d'indicateurs que les plans précédents, mais il s'agit d'indicateurs de meilleure qualité. En effet, un recentrage important vers les priorités gouvernementales et les attentes de la population a été réalisé dans les plans, faisant en sorte que les plans des ministères comptent maintenant un total de 301 indicateurs, comparativement à 596 dans les plans précédents, soit une diminution de 295 indicateurs ou près de 50 %. Les nouveaux plans comptent en moyenne 16 indicateurs par ministère, comparativement à une trentaine auparavant.

Ces nouveaux indicateurs intègrent les priorités gouvernementales qui tiennent compte des besoins et des attentes de la population. Leur sélection provient d'une analyse rigoureuse du contexte des ministères, soutenue par des données opérationnelles chiffrées. Conformément aux bonnes pratiques applicables en matière de planification stratégique et de suivi de performance,

⁴³ Le Plan stratégique 2016-2019 du ministère de l'Économie et de l'Innovation a été prolongé jusqu'au 31 mars 2020 et sera revu en 2020. Dans ce contexte, la note attribuée pour sa qualité n'a pas évolué.

100 % des objectifs des ministères sont maintenant SMART, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps, alors que ce taux était de 57 % avec les plans précédents, une hausse de 43 points de pourcentage. Le taux de qualité des indicateurs et des cibles est de 97 %, alors qu'il était de 72 % dans les plans précédents, une hausse de 25 points de pourcentage. Un indicateur de qualité est spécifique, mesurable, fixe dans le temps et pertinent tandis que la cible qui lui est associée doit être mesurable, spécifique et ne pas être une date.

Notons que la moitié des plans stratégiques présentent 100 % d'indicateurs et de cibles de qualité et que le pourcentage des indicateurs de qualité pour l'ensemble des plans stratégiques se situe entre 89 % et 100 %.

La principale amélioration provient du type d'indicateur retenu par les ministères. Quelque 82 % des indicateurs des nouveaux plans stratégiques sont maintenant de type « résultat » alors que les plans précédents en comptaient 33 %, une hausse de 49 points de pourcentage. Les indicateurs de résultats sont recommandés puisqu'ils mesurent de réels effets-impacts sur le citoyen plutôt que des processus internes ou des efforts, comme c'est le cas avec les indicateurs de type « activités ».

De plus, 82 % des indicateurs comportent une cible pour chacune des années visées par le plan, comparativement à 38 % dans les plans précédents, une hausse de 44 points de pourcentage. Avec l'instauration des cibles annuelles, les ministères devront se mesurer chaque année plutôt qu'à l'échéance de leur plan, permettant ainsi un suivi plus serré de l'atteinte des résultats et facilitant les ajustements requis par la poursuite de leurs cibles.

Plus précisément, 9 ministères ont des plans stratégiques comportant 85 % et plus d'indicateurs ayant une cible pour chacune des années visées par le plan et 2 ministères (ministère de la Culture et des Communications et ministère des Transports) se distinguent par des plans stratégiques dont 100 % des indicateurs comportent une cible pour chacune des années.

Enfin, en plus d'avoir réduit le nombre d'indicateurs et d'en avoir amélioré la qualité, les ministères se sont dotés d'indicateurs clés de performance qui permettront de suivre les priorités avec plus d'efficacité, toujours au bénéfice de la population. L'ensemble de ces indicateurs clés sont présentés au Tableau de bord de la performance.

Constats relatifs au taux d'atteinte des cibles

Bien que le taux moyen d'atteinte des cibles demeure en dessous de la note de passage, il progresse de 41 % à 53 %, soit une augmentation de 12 points de pourcentage.

Le taux d'atteinte des cibles de 16 ministères est en augmentation. Cette augmentation varie de 3 à 42 points de pourcentage. Cinq ministères ont maintenant une note supérieure ou égale à 70 %, comparativement à un seul en 2017-2018.

Trois ministères obtiennent un taux d'atteinte de leurs cibles égal ou supérieur à 75 % :

- Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (79 %);
- Secrétariat du Conseil du trésor (78 %);
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (75 %).

Les trois ministères qui se sont distingués par la meilleure amélioration du taux d'atteinte de leurs cibles sont :

- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (+ 42);
- Ministère du Conseil exécutif (+ 37);
- Ministère de la Sécurité publique (+ 31).

Le taux d'atteinte des cibles d'un ministère reste stable (ministère de la Famille), tandis que celui de 3 ministères diminue (ministère de la Culture et des Communications [- 21], ministère du Tourisme [- 7] et le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration [- 1]).

Par ailleurs, onze ministères ont un taux d'atteinte des cibles inférieur à la note de passage de 60 %, soit :

- Ministère de la Justice (14 %);
- Ministère de la Famille (15 %);
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (27 %);
- Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (36 %);
- Ministère du Conseil exécutif (37 %);
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (42 %);
- Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (43 %);
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (46 %);
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (53 %);
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (54 %);
- Ministère du Tourisme (57 %).

Il est important de noter que l'atteinte des cibles du plan stratégique d'un ministère est analysée à partir de son rapport annuel de gestion pour l'année financière concernée. Comme le rapport annuel de gestion rend compte de l'atteinte des cibles du plan stratégique qui était en vigueur pour la période visée, en l'occurrence l'année 2018-2019, ces résultats sont relatifs aux anciens plans stratégiques.

En outre, la faible qualité des plans stratégiques précédents a eu une incidence négative sur les résultats des ministères. En effet, comme on a pu le voir dans la section précédente, les plans comportaient un nombre important d'indicateurs ce qui rendait le suivi difficile. En outre, plusieurs de ces plans comportaient des objectifs et des indicateurs imprécis, difficilement mesurables ou ne comportant pas de cibles annuelles.

D'ailleurs, une analyse plus approfondie des résultats a permis de constater que 21 % des indicateurs pour lesquels la cible a été considérée non atteinte l'ont été parce qu'il n'y avait pas de cible ou qu'il y avait une cible s'échelonnant sur plus d'une année sans cible annuelle et dont le degré de progression présenté au rapport annuel de gestion ne permettait pas de prévoir l'atteinte de la cible à terme.

Enfin, le bilan de l'application de la Loi sur l'administration publique a permis de constater que les fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats comme l'audit interne, la gestion intégrée des risques, l'évaluation de programmes et la planification et le suivi des résultats ne sont pas pleinement intégrées par les organisations. Or, une intégration optimale de ces fonctions aiderait les organisations à mieux performer dans l'atteinte de leurs cibles stratégiques.

Le tableau 5 présenté à la page suivante reprend les principaux éléments de l'analyse de la performance des ministères.

Tableau 5 : Sommaire des résultats moyens des ministères			
	2017-2018	2018-2019	Écart (en points de pourcentage)
Bulletin des ministères			
Qualité du plan stratégique	64 %	89 %	+ 25
Degré d'atteinte des cibles	41 %	53 %	+ 12
Note globale	53 %	71 %	+ 18
Conformité des plans stratégiques aux principales exigences du Conseil du trésor			
100 % d'objectifs SMART ⁴⁴	57 %	100 %	+ 43
Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	38 %	82 %	+ 44
Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats ⁴⁵	33 %	82 %	+ 49
Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité ⁴⁶	72 %	97 %	+ 25
Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
Respect du gabarit gouvernemental		✓	
Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	En moyenne 30	En moyenne 16	- 14

⁴⁴ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

⁴⁵ Indicateurs d'effets-impacts ou d'extrants.

⁴⁶ Un indicateur de qualité est spécifique, mesurable, fixe dans le temps et pertinent tandis que la cible qui lui est associée doit être mesurable, spécifique et ne pas être une simple date.

CONCLUSION

Adoptée en 2000, la Loi sur l'administration publique célébrera en 2020 son vingtième anniversaire. Comme le démontre le présent rapport, cela coïncide avec un important virage amorcé par le gouvernement pour se donner un État plus performant, basé sur une gestion rigoureuse, efficace et transparente qui permet d'en faire plus pour le citoyen. Ainsi, un ensemble de mesures sont en déploiement pour optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique et intégrer une véritable culture de gestion axée sur les résultats au sein de l'Administration gouvernementale.

Les mesures qui sont en cours de déploiement tiennent compte du bilan réalisé par le Secrétariat du Conseil du trésor dans le cadre de la production du rapport 2018-2019 du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique. Ce bilan repose sur un travail important d'analyse, de consultation et de réflexion mené au cours des derniers mois, avec la collaboration de nombreuses parties prenantes.

Le bilan permet de dégager un consensus quant à la pertinence de la Loi sur l'administration publique pour soutenir la performance de l'État. On peut également affirmer que les organisations adhèrent aux principes de la Loi sur l'administration publique et en respectent les principales obligations. On constate aussi que des efforts importants ont été déployés au fil des années et que des progrès ont été réalisés, tant en matière de gestion de la qualité des services aux citoyens qu'en gestion axée sur les résultats de même qu'en gestion des ressources.

Toutefois, on constate qu'il reste des défis à relever pour instaurer une véritable culture de gestion axée sur les résultats et sur la performance. Des efforts additionnels sont requis, notamment quant à l'atteinte des cibles des plans stratégiques, à la qualité de la reddition de comptes et à l'association entre les plans stratégiques, les plans annuels de gestion des dépenses et les rapports annuels de gestion.

Une attention particulière doit aussi être portée à l'intégration des fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats et des bonnes pratiques. Entre autres, une meilleure utilisation de la gestion intégrée des risques, de l'audit interne, de l'évaluation de programmes et des outils de planification et de suivi des résultats, jumelée à une gestion efficiente des ressources, pourrait aider les organisations à atteindre leurs cibles stratégiques.

C'est dans ce contexte que le gouvernement s'est fixé comme objectif d'optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique. Pour ce faire, il s'est donné un plan d'action dont le

déploiement s'est amorcé dans les derniers mois et se poursuivra au cours des prochains exercices. Comme le démontre le présent rapport, ce plan est ambitieux et aligné avec les constats présentés dans le bilan d'application de la Loi sur l'administration publique.

Dans le cadre de ce plan d'action, le Secrétariat du Conseil du trésor réaffirmera son leadership en matière de gestion axée sur les résultats afin de soutenir et d'outiller les ministères et les organismes à devenir plus performants. Signe de sa détermination, il s'est donné l'objectif, dans son plan stratégique 2019-2023, d'optimiser l'application du cadre de gestion axée sur les résultats et d'accroître la performance des organisations. Il a également mis en place un pôle d'expertise pour soutenir les organisations en la matière.

En outre, le présent rapport a été revu pour mieux répondre aux besoins d'information des parlementaires et de la population. Un nouvel indice de performance a aussi été développé et les premiers résultats ont été rendus publics dans le Tableau de bord de la performance des ministères en décembre 2019, et dans le présent rapport. Cet indice sera déployé graduellement et remplacera l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats en place depuis 2011-2012 et qui devait être actualisé. Il marque un nouveau départ avec la publication des résultats individuels des organisations et d'un classement qui permettra de mesurer, de suivre et de comparer la performance des organisations en toute transparence.

À terme, ces mesures contribueront à une plus grande transparence et à une meilleure imputabilité et performance de l'État, au bénéfice de la population.

Annexe I) Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2019 (regroupés par portefeuille ministériel)

Affaires municipales et Habitation

1. Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
2. Commission municipale du Québec^{*47}
3. Régie du logement

Agriculture, Pêcheries et Alimentation

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

Conseil du trésor, Administration gouvernementale et Révision permanente des programmes

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

Conseil exécutif

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

Culture et Communications

11. Ministère de la Culture et des Communications
12. Commission de toponymie du Québec
13. Conseil du patrimoine culturel du Québec*
14. Conseil supérieur de la langue française*
15. Office québécois de la langue française^{*48}

Environnement et Lutte contre les changements climatiques

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

Économie et Innovation

18. Ministère de l'Économie et de l'Innovation

Énergie et Ressources naturelles

19. Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles

Éducation et Enseignement supérieur

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

Famille

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

⁴⁷ Le symbole (*) signifie qu'il s'agit d'un organisme de moins de 50 ETC.

⁴⁸ Les données de la Commission de toponymie du Québec sont intégrées à celles de l'Office québécois de la langue française.

Finances

28. Ministère des Finances

Forêts, Faune et Parcs

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

Immigration, Francisation et Inclusion

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

Justice

31. Ministère de la Justice
32. Commission des droits de la personne et des
droits de la jeunesse
33. Conseil de la justice administrative^{*49}
34. Conseil du statut de la femme*
35. Directeur des poursuites criminelles et
pénales
36. Office de la protection du consommateur

Relations internationales et Francophonie

37. Ministère des Relations internationales
et de la Francophonie

Santé et Services sociaux

38. Ministère de la Santé et des Services sociaux
39. Commissaire à la santé et au bien-être*
40. Office des personnes handicapées du
Québec

Sécurité publique

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

Tourisme

50. Ministère du Tourisme

Transports

51. Ministère des Transports
52. Commission des transports du Québec

Travail, Emploi et Solidarité sociale

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

⁴⁹ Le symbole (*) signifie qu'il s'agit d'un organisme de moins de 50 ETC.

**Autres organismes de l'Administration gouvernementale assujettis à certaines dispositions
du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2019**

Organismes non budgétaires désignés par leur ministre

- 55. Conseil des arts et des lettres du Québec
- 56. Corporation d'urgences-santé
- 57. Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
- 58. Institut national de santé publique du Québec
- 59. Régie de l'assurance maladie du Québec
- 60. Société de développement des entreprises culturelles
- 61. Société de l'assurance automobile du Québec⁵⁰
- 62. Société des traversiers du Québec

Organismes non budgétaires désignés en vertu de leur loi constitutive

- 63. Centre de services partagés du Québec
- 64. Institut national d'excellence en santé et en services sociaux
- 65. Institut national des mines^{*51}
- 66. Retraite Québec

⁵⁰ La SAAQ n'est assujettie à certaines dispositions du chapitre II de la LAP que dans l'exercice de ses fonctions autres que fiduciaires.

⁵¹ Le symbole (*) signifie qu'il s'agit d'un organisme de moins de 50 ETC.

Annexe II) Orientations en matière de planification stratégique dans l'Administration gouvernementale

Section 1. Contexte

1. La Loi sur l'administration publique (RLRQ, chapitre A-6.0.1) affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens et instaure un cadre de gestion axée sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence. Elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant l'imputabilité de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.
2. Le cadre de gestion axée sur les résultats concourt plus particulièrement à la prise en compte, dans les choix de gestion, des attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles, à l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis et à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats.
3. Conformément aux obligations prévues aux articles 8 à 11 de la Loi sur l'administration publique, chaque ministère et organisme doit établir un plan stratégique. Les éléments contenus dans ce plan sont prévus par la loi et peuvent également être déterminés par le Conseil du trésor. Le Conseil du trésor peut aussi déterminer les renseignements que le plan doit comprendre, la période couverte, sa forme et la périodicité des révisions dont il doit faire l'objet.
4. Le plan stratégique occupe une place centrale dans le cadre de gestion axée sur les résultats puisqu'il constitue le principal instrument d'engagement des ministères et organismes par lequel se traduit la vision de leur organisation.

Section 2. Objectifs visés

5. Le Conseil du trésor peut, en vertu de l'article 72 de la Loi sur l'administration publique, déterminer des orientations portant sur les principes ou les pratiques à favoriser en matière de gestion des ressources humaines, budgétaires ou matérielles. Ces orientations servent de référence aux ministères et organismes concernés dans leur gestion.
6. Les présentes orientations visent à servir de référence aux ministères et aux organismes dans le cadre du processus de planification stratégique. Elles ont pour objectifs de maintenir et d'accroître la qualité des plans stratégiques et, plus particulièrement de :
 - a) décrire les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes en matière de planification stratégique;
 - b) favoriser la cohérence entre les orientations stratégiques et les résultats visés par les ministères et organismes dans leurs plans stratégiques et les choix de ces ministères et organismes en matière de gestion des ressources humaines, budgétaires et matérielles;
 - c) rappeler les éléments de contenu du plan stratégique prévus par la Loi sur l'administration publique et ceux déterminés par le Conseil du trésor, de même que les renseignements que le plan doit comprendre, la période couverte, sa forme et la périodicité des révisions dont il doit faire l'objet;
 - d) encadrer le processus gouvernemental visant la préparation des plans stratégiques et leur transmission au gouvernement.

Section 3. Champ d'application

7. Les présentes orientations s'appliquent aux ministères et aux organismes visés par l'article 5 de la Loi sur l'administration publique. Elles peuvent également servir de référence à toute autre organisation à l'égard de laquelle la loi prévoit qu'un plan stratégique doit être soumis au gouvernement avant son dépôt à l'Assemblée nationale.

Section 4. Rôles et responsabilités

8. La responsabilité de produire un plan stratégique à jour et conforme aux exigences gouvernementales revient aux ministres, aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes qui sont imputables devant l'Assemblée nationale.
9. Le président du Conseil du trésor est responsable de l'application de la Loi sur l'administration publique. Il dépose annuellement à l'Assemblée nationale un rapport sur l'application de cette loi qui rend compte, notamment, de la qualité des plans stratégiques. Il est aussi responsable d'assister les ministères et les organismes dans le développement d'indicateurs ou autres outils de gestion facilitant la gestion axée sur les résultats, dans l'élaboration de leur plan stratégique et dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales.
10. Le Conseil du trésor détermine certains éléments devant figurer dans les plans stratégiques de même que les renseignements que les plans doivent comprendre, la période couverte, la forme et la périodicité des révisions dont ils doivent faire l'objet. Il analyse les plans et émet des recommandations avant leur présentation au Conseil des ministres. Dans l'exercice de ses fonctions, le Conseil du trésor favorise l'adaptation du cadre de gestion à la situation de chacun des ministères et organismes tout en mettant en œuvre les actions requises pour respecter la politique budgétaire du gouvernement.
11. Le Secrétariat du Conseil du trésor :
 - a) soutient la mise en œuvre et veille à l'application des présentes orientations;
 - b) fournit au Conseil du trésor des avis et recommandations en matière de planification stratégique;
 - c) évalue l'application de ces orientations et propose au Conseil du trésor, le cas échéant, les modifications appropriées;
 - d) assiste les ministères et organismes.

Section 5. Contenu du plan stratégique

12. En vertu des articles 8 et 9 de la Loi sur l'administration publique, le plan stratégique doit couvrir une période de plus d'une année, être à jour et comporter notamment les éléments suivants :
 - a) une description de la mission du ministère ou de l'organisme;
 - b) le contexte dans lequel évolue le ministère ou l'organisme et les principaux enjeux auxquels il fait face;
 - c) les orientations stratégiques et les objectifs retenus;
 - d) les résultats visés au terme de la période couverte par le plan;
 - e) les indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats;
 - f) tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor.

13. Le Conseil du trésor a déterminé que la période couverte par un plan stratégique doit être arrimée avec le cycle électoral, dans le cas des ministères.
14. Afin de favoriser la qualité des plans stratégiques, le Conseil du trésor a également déterminé qu'un plan stratégique doit prendre la forme et intégrer les éléments et renseignements suivants :
- a) des données chiffrées résumant les principales activités du ministère ou de l'organisme;
 - b) en plus de la mission, un énoncé de la vision et des valeurs du ministère ou de l'organisme;
 - c) dans la présentation du contexte dans lequel évolue le ministère ou l'organisme :
 - les éléments essentiels de l'analyse des opportunités et menaces tirées des facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux;
 - les éléments essentiels de l'analyse des capacités du ministère ou de l'organisme en tenant compte des forces et des défis à relever en matière de ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles;
 - des données chiffrées permettant au lecteur d'apprécier à sa face même la pertinence des enjeux, orientations et objectifs stratégiques identifiés par le ministère ou l'organisme dans son plan stratégique ainsi que le caractère ambitieux des cibles qu'il se donne pour les prochaines années.
 - d) des objectifs, des indicateurs et des cibles de qualité en adéquation avec l'analyse du contexte externe et interne, comprenant :
 - 100 % d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps (SMART);
 - 100 % d'objectifs dotés d'un indicateur;
 - 100 % des indicateurs comportant une cible;
 - un minimum de 75 % d'indicateurs de résultats;
 - un minimum de 70 % des indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées par le plan stratégique;
 - 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité;
 - un nombre total d'indicateurs limité à 20, sauf exception;
 - des cibles ambitieuses au regard des défis et des opportunités identifiés.
 - e) la prise en compte des priorités gouvernementales;
 - f) le respect des orientations gouvernementales et le contrôle des risques appréhendés quant à l'impact sur l'allocation des ressources informationnelles, financières, humaines, de marchés publics et d'infrastructures;
 - g) la prise en compte, si opportun, des recommandations et préoccupations de la Commission de l'administration publique et des organismes relevant de l'Assemblée nationale comme le Vérificateur général du Québec et le Protecteur du citoyen.
15. Afin d'assurer l'uniformité et la clarté des plans stratégiques, les ministères et les organismes sont également invités à :
- a) utiliser la structure de texte proposée dans le gabarit gouvernemental recommandé par le Secrétariat du Conseil du trésor. Ce gabarit peut être demandé à l'adresse ps@sct.gouv.qc.ca;
 - b) utiliser un langage clair et accessible au grand public.

16. Lorsque les circonstances le justifient, le Conseil du trésor peut adapter ces exigences en fonction de la situation de chacun des ministères et organismes.

Section 6. Processus de préparation et de transmission des plans stratégiques

Analyse préliminaire

17. Le Secrétariat du Conseil du trésor réalise une analyse préliminaire du projet de plan stratégique que lui soumet le ministère ou l'organisme, et ce, préalablement à la transmission du plan au gouvernement. Lors de cette analyse, les éléments présentés à la section 5 sont examinés.

Pour l'analyse préliminaire, le projet de plan stratégique doit être transmis par le ministère ou l'organisme à l'adresse suivante : ps@sct.gouv.qc.ca.

18. Lorsque le ministère ou l'organisme obtient un avis préliminaire favorable de la part du Secrétariat du Conseil du trésor, le projet de plan stratégique (en version éditée incluant le graphisme final) peut être transmis aux autorités gouvernementales par l'intermédiaire du système DOSSDEC.

Approbation gouvernementale

19. En vertu de l'article 10 de la Loi sur l'administration publique, chaque ministre transmet au gouvernement le projet de plan stratégique de son ministère et celui de tout organisme relevant de sa responsabilité au moins 60 jours avant la date où il entend en faire le dépôt à l'Assemblée nationale. L'article 11 de la loi prévoit que chaque ministre dépose ensuite, à l'Assemblée nationale, le plan stratégique de son ministère et celui de tout organisme relevant de sa responsabilité.

Pour les ministères et les organismes assujettis à la Loi sur l'administration publique, le projet de plan stratégique (texte et tableau synoptique) doit donc être déposé dans DOSSDEC au moins 60 jours avant la date où le ministre responsable entend en faire le dépôt à l'Assemblée nationale. Ce projet de plan doit être accompagné d'une note d'information informant notamment le Conseil des ministres du dépôt du plan à l'Assemblée nationale.

20. Avant sa transmission au gouvernement, chaque plan doit faire l'objet d'un examen et d'une recommandation de la part du Conseil du trésor. Lors de cet examen, le plan est évalué en fonction de sa conformité légale et de sa qualité.
21. Le Secrétariat du Conseil du trésor réalise l'analyse des plans stratégiques du gouvernement. Pour les plans stratégiques des organisations assujetties à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, l'analyse produite tient compte des commentaires du ministère des Finances, le cas échéant.
22. Le projet de plan stratégique est présenté au Conseil du trésor, qui émet une recommandation au Conseil des ministres. Le projet de plan stratégique est, par la suite, soumis au Conseil des ministres.

Dans l'éventualité où un projet de plan stratégique ne répondrait pas aux normes et aux exigences, le Conseil du trésor pourrait recommander au Conseil des ministres d'autoriser le dépôt du plan à l'Assemblée nationale sous réserve que le ministère ou organisme apporte les modifications requises.

23. À la suite de la présentation au Conseil des ministres, le ministre responsable transmet au leader parlementaire du gouvernement le plan stratégique, selon la procédure en vigueur à l'Assemblée nationale.

Section 7. Association entre les plans stratégiques et les choix budgétaires

24. Afin d'assurer la cohérence entre les choix budgétaires et les orientations stratégiques, le Secrétariat du Conseil du trésor favorise l'adéquation entre les plans stratégiques et les plans annuels de gestion des dépenses.

Section 8. Annulation et remplacement des Lignes directrices en matière de planification stratégique au gouvernement du Québec

25. Les présentes orientations annulent et remplacent les Lignes directrices en matière de planification stratégique au gouvernement du Québec produites par le Secrétariat du Conseil du trésor en septembre 2017.

Section 9. Mise à jour et prolongation

26. Il incombe aux sous-ministres ou aux dirigeants d'organismes concernés d'assumer la responsabilité de la mise à jour ou de la prolongation du plan stratégique de leur organisation.

Ces derniers doivent toutefois en informer le secrétaire du Conseil du trésor et l'expliquer dans le rapport annuel de gestion de l'organisation.

Section 10. Entrée en vigueur

27. Les présentes orientations entrent en vigueur le 25 juin 2019.

Annexe III) Classement des ministères en fonction de la note globale

Rang	Ministères	Note globale 2017-2018	Note globale 2018-2019	Écart
1	Relations internationales et Francophonie	69 %	84 %	+ 15
2	Secrétariat du Conseil du trésor	65 %	83 %	+ 18
3	Affaires municipales et Habitation	47 %	82 %	+ 35
4	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	78 %	81 %	+ 3
5	Transports	67 %	80 %	+ 13
6	Finances	57 %	78 %	+ 21
7	Sécurité publique	55 %	77 %	+ 22
8	Tourisme	61 %	76 %	+ 15
9	Culture et Communications	59 %	75 %	+ 16
10	Économie et Innovation ⁵²	70 %	72 %	+ 2
11	Énergie et Ressources naturelles	49 %	71 %	+ 22
12	Travail, Emploi et Solidarité sociale	62 %	71 %	+ 9
13	Éducation et Enseignement supérieur	44 %	69 %	+ 25
14	Forêts, Faune et Parcs	46 %	66 %	+ 20
15	Santé et Services sociaux	62 %	66 %	+ 4
16	Conseil exécutif	19 %	63 %	+ 44
17	Immigration, Francisation et Intégration	58 %	63 %	+ 5
18	Environnement et Lutte contre les changements climatiques	28 %	56 %	+ 28
19	Justice	23 %	54 %	+ 31
20	Famille	36 %	54 %	+ 18

Moyenne des ministères	53 %	71 %	+ 18
-------------------------------	------	------	------

Légende : 70 % et plus 60 % à 69 % 59 % et moins

⁵² Le Plan stratégique 2016-2019 du ministère de l'Économie et de l'Innovation a été prolongé jusqu'au 31 mars 2020 et sera revu en 2020. Dans ce contexte, la note attribuée pour sa qualité n'a pas évolué.

Annexe IV) Classement des ministères en fonction de la qualité du plan stratégique

Rang	Ministères	Note globale 2017-2018	Note globale 2018-2019	Écart
1	Transports	88 %	98 %	+ 10
2	Tourisme	58 %	94 %	+ 36
3	Justice	46 %	93 %	+ 47
4	Famille	56 %	93 %	+ 37
5	Éducation et Enseignement supérieur	55 %	91 %	+ 36
6	Finances	61 %	91 %	+ 30
7	Culture et Communications	36 %	90 %	+ 54
8	Conseil exécutif	38 %	90 %	+ 52
9	Santé et Services sociaux	88 %	90 %	+ 2
10	Forêts, Faune et Parcs	53 %	89 %	+ 36
11	Affaires municipales et Habitation	60 %	89 %	+ 29
12	Énergie et Ressources naturelles	68 %	89 %	+ 21
13	Secrétariat du Conseil du trésor	70 %	89 %	+ 19
14	Relations internationales et Francophonie	71 %	89 %	+ 18
15	Sécurité publique	75 %	89 %	+ 14
16	Travail, Emploi et Solidarité sociale	78 %	89 %	+ 11
17	Immigration, Francisation et Intégration	79 %	89 %	+ 10
18	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	88 %	89 %	+ 1
19	Environnement et Lutte contre les changements climatiques	45 %	86 %	+ 41
20	Économie et Innovation ⁵³	74 %	74 %	0
Moyenne des ministères		64 %	89 %	+ 25

Légende :



70 % et plus



60 % à 69 %



59 % et moins

⁵³ Le Plan stratégique 2016-2019 du ministère de l'Économie et de l'Innovation a été prolongé jusqu'au 31 mars 2020 et sera revu en 2020. Dans ce contexte, la note attribuée pour sa qualité n'a pas évolué.

Annexe V) Classement des ministères en fonction de l'atteinte des cibles du plan stratégique qui était en vigueur pour la période visée

Rang	Ministères	Note globale 2017-2018	Note globale 2018-2019	Écart
1	Relations internationales et Francophonie	67 %	79 %	+ 12
2	Secrétariat du Conseil du trésor	61 %	78 %	+ 17
3	Affaires municipales et Habitation	33 %	75 %	+ 42
4	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	69 %	72 %	+ 3
5	Économie et Innovation	66 %	70 %	+ 4
6	Sécurité publique	34 %	65 %	+ 31
7	Finances	53 %	65 %	+ 12
8	Transports	45 %	63 %	+ 18
9	Culture et Communications	81 %	60 %	- 21
10	Tourisme	64 %	57 %	- 7
11	Énergie et Ressources naturelles	30 %	54 %	+ 24
12	Travail, Emploi et Solidarité sociale	47 %	53 %	+ 6
13	Éducation et Enseignement supérieur	34 %	46 %	+ 12
14	Forêts, Faune et Parcs	39 %	43 %	+ 4
15	Santé et Services sociaux	37 %	42 %	+ 5
16	Conseil exécutif	0 %	37 %	+ 37
17	Immigration, Francisation et Intégration	37 %	36 %	- 1
18	Environnement et Lutte contre les changements climatiques	12 %	27 %	+ 15
19	Famille	15 %	15 %	0
20	Justice	0 %	14 %	+ 14

Moyenne des ministères	41 %	53 %	+ 12
-------------------------------	------	------	------

Légende : 70 % et plus 60 % à 69 % 59 % et moins

Annexe VI) Résultats détaillés des ministères

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

Mission

Soutenir, dans l'intérêt des citoyens, l'administration municipale, l'habitation ainsi que l'aménagement, le développement et l'occupation durables du territoire.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	60 %	89 %	+ 29	11	89 %
Atteinte des cibles	33 %	75 %	+ 42	3	53 %
Note globale	47 %	82 %	+ 35	3	71 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour les résultats atteints et la note globale
- Amélioration de 29 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 42 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de 35 points de pourcentage de la note globale

Légende : ■ 70 % et plus ■ 60 % à 69 % ■ 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁵⁴	73 %	100 %	+ 27 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	33 %	85 %	+ 52 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	19 %	77 %	+ 58 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	75 %	100 %	+ 25 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	16	13	- 3

⁵⁴ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

Mission

Favoriser une offre alimentaire de qualité et appuyer le développement d'un secteur bioalimentaire prospère et durable contribuant à la vitalité des territoires et la santé de la population.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	88 %	89 %	+ 1	18	89 %
Atteinte des cibles	69 %	72 %	+ 3	4	53 %
Note globale	78 %	81 %	+ 3	4	71 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour les résultats atteints et la note globale
- Amélioration de 1 point de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 3 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de 3 points de pourcentage de la note globale

Légende : 70 % et plus 60 % à 69 % 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁵⁵	82 %	100 %	+ 18 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	100 %	85 %	- 15 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	72 %	95 %	+ 23 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	100 %	95 %	- 5 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	29	20	- 9

⁵⁵ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère du Conseil exécutif

Mission

Le ministère du Conseil exécutif a pour principale responsabilité de soutenir la prise de décision de la part des instances gouvernementales. Il assure, à ce titre, les tâches d'analyse, de conseil et de coordination auprès du premier ministre et du Conseil des ministres. Le Ministère est également responsable de certains mandats confiés par le gouvernement et coordonne la communication gouvernementale.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	38 %	90 %	+ 52	8	89 %
Atteinte des cibles	0 %	37 %	+ 37	16	53 %
Note globale	19 %	63 %	+ 44	16	71 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 52 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 37 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de 44 points de pourcentage de la note globale

Légende : ■ 70 % et plus ■ 60 % à 69 % ■ 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁵⁶	30 %	100 %	+ 70 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	24 %	83 %	+ 59 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	12 %	92 %	+ 80 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	35 %	100 %	+ 65 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	19	12	- 7

⁵⁶ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère de la Culture et des Communications

Mission

Contribuer au rayonnement de la culture et des communications, à l'épanouissement individuel et collectif de la population ainsi qu'à la mise en place d'un environnement propice à la création et à la vitalité des territoires. Conformément à sa mission, le Ministère continue de prendre position sur les grands enjeux de l'heure et de défendre les intérêts culturels du Québec, au Canada et sur la scène internationale.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	36 %	90 %	+ 54	7	89 %
Atteinte des cibles	81 %	60 %	- 21	9	53 %
Note globale	59 %	75 %	+ 16	9	71 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique, les résultats atteints et la note globale
- Amélioration de 54 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 16 points de pourcentage de la note globale

Légende : ■ 70 % et plus ■ 60 % à 69 % ■ 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁵⁷	31 %	100 %	+ 69 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	0 %	100 %	+ 100 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	0 %	78 %	+ 78 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	87 %	89 %	+ 2 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	15	9	- 6

⁵⁷ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère de l'Économie et de l'Innovation

Mission

Le ministère de l'Économie et de l'Innovation a pour mission de soutenir la croissance des entreprises, l'entrepreneuriat, la science, l'innovation ainsi que l'exportation et l'investissement. Il coordonne l'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie numérique. Il conseille également le gouvernement en vue de favoriser le développement économique de toutes les régions du Québec, et ce, dans une perspective de création d'emplois, de prospérité économique et de développement durable.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018- 2019	Moyenne des ministères 2018- 2019
Qualité du plan stratégique	74 %	74 %	=	20	89 %
Atteinte des cibles	66 %	70 %	+ 4	5	53 %
Note globale	70 %	72 %	+ 2	10	71 %

Faits saillants

- Parmi les **5 meilleurs ministères** pour les résultats atteints
- Parmi les **10 meilleurs ministères** pour la note globale
- Amélioration de **4 points** de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de **2 points** de pourcentage de la note globale

Légende :

70 % et plus

60 % à 69 %

59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023 ⁵⁸	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁵⁹	47 %	-	-
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	44 %	-	-
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	28 %	-	-
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	97 %	-	-
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales			
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles			
— Respect du gabarit gouvernemental			
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible			
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)			

⁵⁸ Le Plan stratégique 2016-2019 du ministère de l'Économie et de l'Innovation a été prolongé jusqu'au 31 mars 2020.

⁵⁹ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

Mission

Offrir, sur tout le territoire québécois, des milieux de vie propices à la réussite éducative et à la pratique régulière d'activités physiques, sportives, de loisir et de plein air, ainsi que des milieux de vie inclusifs, sains et respectueux de la diversité des personnes, de leurs besoins et de leurs conditions.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	55 %	91 %	+ 36	5	89 %
Atteinte des cibles	34 %	46 %	+ 12	13	53 %
Note globale	44 %	69 %	+ 25	13	71 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 36 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 12 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de 25 points de pourcentage de la note globale

Légende :



70 % et plus



60 % à 69 %



59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁶⁰	19 %	100 %	+ 81 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	0 %	92 %	+ 92 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	33 %	88 %	+ 55 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	50 %	96 %	+ 46 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	93	26	- 67

⁶⁰ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles

Mission

Assurer la gestion et soutenir la mise en valeur des ressources énergétiques et minérales ainsi que du territoire du Québec, dans une perspective de développement durable.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	68 %	89 %	+ 21	12	89 %
Atteinte des cibles	30 %	54 %	+ 24	11	53 %
Note globale	49 %	71 %	+ 22	11	71 %

Faits saillants

- Amélioration de **21 points** de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de **24 points** de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de **22 points** de pourcentage de la note globale

Légende : ■ 70 % et plus ■ 60 % à 69 % ■ 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁶¹	64 %	100 %	+ 36 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	62 %	83 %	+ 21 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	25 %	83 %	+ 58 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	83 %	92 %	+ 9 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	13	12	- 1

⁶¹ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

Mission

Contribuer au développement durable du Québec en jouant un rôle clé dans la lutte contre les changements climatiques, la protection de l'environnement et la conservation de la biodiversité au bénéfice des citoyens.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	45 %	86 %	+ 41	19	89 %
Atteinte des cibles	12 %	27 %	+ 15	18	53 %
Note globale	28 %	56 %	+ 28	18	71 %

Faits saillants

- Amélioration de **41 points** de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de **15 points** de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de **28 points** de pourcentage de la note globale

Légende : ■ 70 % et plus ■ 60 % à 69 % ■ 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁶²	41 %	100 %	+ 59 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	0 %	67 %	+ 67 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	21 %	73 %	+ 52 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	29 %	93 %	+ 64 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	52	15	- 37

⁶² Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère de la Famille

Mission

Contribuer à la vitalité et au développement du Québec en favorisant l'épanouissement des familles et le développement du plein potentiel des enfants.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	56 %	93 %	+ 37	4	89 %
Atteinte des cibles	15 %	15 %	= 0	19	53 %
Note globale	36 %	54 %	+ 18	20	71 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 37 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 18 points de pourcentage de la note globale

Légende : ■ 70 % et plus ■ 60 % à 69 % ■ 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁶³	79 %	100 %	+ 21 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	4 %	91 %	+ 87 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	8 %	91 %	+ 83 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	58 %	100 %	+ 42 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	26	11	- 15

⁶³ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère des Finances

Mission

Conseiller le gouvernement en matière financière et favoriser le développement économique. À ces fins, le Ministère appuie le ministre en élaborant et en proposant des politiques en matière économique, fiscale, budgétaire et financière. Il élabore et propose également des mesures d'aide financière et d'incitation fiscale afin de favoriser et de soutenir la croissance de l'économie, de l'investissement et de l'emploi.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	61 %	91 %	+ 30	6	89 %
Atteinte des cibles	53 %	65 %	+ 12	7	53 %
Note globale	57 %	78 %	+ 21	6	71 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique, les résultats atteints et la note globale
- Amélioration de 30 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 12 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de 21 points de pourcentage de la note globale

Légende : ■ 70 % et plus ■ 60 % à 69 % ■ 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁶⁴	73 %	100 %	+ 27 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	37 %	91 %	+ 54 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	37 %	91 %	+ 54 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	74 %	91 %	+ 17 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	20	11	- 9

⁶⁴ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère de la Forêt, de la Faune et des Parcs

Mission

Assurer, dans une perspective de gestion durable, la conservation et la mise en valeur des forêts, de la faune et des parcs nationaux pour contribuer à la prospérité et à la qualité de vie des Québécois.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	53 %	89 %	+ 36	10	89 %
Atteinte des cibles	39 %	43 %	+ 4	14	53 %
Note globale	46 %	66 %	+ 20	14	71 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 36 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 4 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de 20 points de pourcentage de la note globale

Légende : 70 % et plus 60 % à 69 % 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁶⁵	33 %	100 %	+ 67 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	19 %	71 %	+ 52 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	22 %	76 %	+ 54 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	61 %	100 %	+ 39 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	37	17	- 20

⁶⁵ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère de l'Immigration, Francisation et Intégration

Mission

Sélectionner les personnes immigrantes qui répondent aux besoins du Québec et favoriser leur francisation, leur intégration et, ainsi, leur contribution à la prospérité du Québec.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	79 %	89 %	+ 10	17	89 %
Atteinte des cibles	37 %	36 %	- 1	17	53 %
Note globale	58 %	63 %	+ 5	17	71 %

Faits saillants

- Amélioration de **10 points** de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de **5 points** de pourcentage de la note globale

Légende : 70 % et plus 60 % à 69 % 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁶⁶	71 %	100 %	+ 29 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	100 %	89 %	- 11 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	56 %	83 %	+ 27 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	74 %	94 %	+ 20 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	28	18	- 10

⁶⁶ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère de la Justice

Mission

Favoriser la confiance des citoyens en la justice et le respect des droits individuels et collectifs par le maintien au Québec d'un système de justice qui soit à la fois accessible et intègre et de la primauté du droit.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	46 %	93 %	+ 47	3	89 %
Atteinte des cibles	0 %	14 %	+ 14	20	53 %
Note globale	23 %	54 %	+ 31	19	71 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 47 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 14 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de 31 points de pourcentage de la note globale

Légende : ■ 70 % et plus ■ 60 % à 69 % ■ 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁶⁷	46 %	100 %	+ 54 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	4 %	82 %	+ 78 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	13 %	91 %	+ 78 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	19 %	100 %	+ 81 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	28	11	- 17

⁶⁷ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère des Relations internationales et de la Francophonie

Mission

Promouvoir et défendre les intérêts et les compétences du Québec sur le plan international, en s'assurant de la cohérence et de la pertinence de l'action gouvernementale.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	71 %	89 %	+ 18	14	89 %
Atteinte des cibles	67 %	79 %	+ 12	1	53 %
Note globale	69 %	84 %	+ 15	1	71 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour les résultats atteints et la note globale
- Amélioration de 18 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 12 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de 15 points de pourcentage de la note globale

Légende : ■ 70 % et plus ■ 60 % à 69 % ■ 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁶⁸	67 %	100 %	+ 33 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	100 %	75 %	- 25 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	4 %	75 %	+ 71 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	100 %	100 %	
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	24	12	- 12

⁶⁸ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère de la Santé et des Services sociaux

Mission

Maintenir, améliorer et restaurer la santé et le bien-être des Québécoises et des Québécois en rendant accessible un ensemble de services de santé et de services sociaux, intégrés et de qualité, contribuant ainsi au développement social et économique du Québec. Le Secrétariat aux aînés a pour mission de favoriser le vieillissement actif de la société québécoise. Il planifie, conseille, concerte et soutient des politiques ou des mesures propices à combattre les préjugés, à favoriser la participation et à assurer la santé et la sécurité des aînés, et ce, dans une perspective d'équité intergénérationnelle et de respect de la diversité.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	88 %	90 %	+ 2	9	89 %
Atteinte des cibles	37 %	42 %	+ 5	15	53 %
Note globale	62 %	66 %	+ 4	15	71 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 2 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 5 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de 4 points de pourcentage de la note globale

Légende : ■ 70 % et plus ■ 60 % à 69 % ■ 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁶⁹	55 %	100 %	+ 45 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	2 %	82 %	+ 80 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	78 %	89 %	+ 11 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	94 %	89 %	- 5 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	48	28	- 20

⁶⁹ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère de la Sécurité publique

Mission

Faire du milieu de vie des Québécois un endroit sécuritaire, propice au développement social et économique de la société en intervenant, de concert avec ses partenaires, dans différents secteurs, dont les services correctionnels, la sécurité civile, la sécurité incendie, les affaires policières et l'expertise judiciaire et médico-légale.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	75 %	89 %	+ 14	15	89 %
Atteinte des cibles	34 %	65 %	+ 31	6	53 %
Note globale	55 %	77 %	+ 22	7	71 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour les résultats atteints et la note globale
- Amélioration de 14 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 31 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de 22 points de pourcentage de la note globale

Légende : ■ 70 % et plus ■ 60 % à 69 % ■ 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁷⁰	56 %	100 %	+ 44 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	32 %	94 %	+ 62 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	52 %	75 %	+ 23 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	77 %	100 %	+ 23 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	54	16	- 38

⁷⁰ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère du Tourisme

Mission

Soutenir le développement et la promotion du tourisme au Québec en favorisant la concertation et le partenariat des intervenants qui y sont associés, dans une perspective de développement durable et de prospérité économique pour l'ensemble des régions.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	58 %	94 %	+ 36	2	89 %
Atteinte des cibles	64 %	57 %	- 7	10	53 %
Note globale	61 %	76 %	+ 15	8	71 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique
- Parmi les 10 meilleurs ministères pour les résultats atteints et la note globale
- Amélioration de 36 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 15 points de pourcentage de la note globale

Légende : ■ 70 % et plus ■ 60 % à 69 % ■ 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁷¹	78 %	100 %	+ 22 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	46 %	81 %	+ 35 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	9 %	94 %	+ 85 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	64 %	100 %	+ 36 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	14	16	+ 2

⁷¹ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère des Transports du Québec

Mission

Assurer, sur tout le territoire, la mobilité durable des personnes et des marchandises par des systèmes de transport efficaces et sécuritaires qui contribuent au développement du Québec.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	88 %	98 %	+ 10	1	89 %
Atteinte des cibles	45 %	63 %	+ 18	8	53 %
Note globale	67 %	80 %	+ 13	5	71 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour les résultats
- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique et la note globale
- Amélioration de 10 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 18 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de 13 points de pourcentage de la note globale

Légende : ■ 70 % et plus ■ 60 % à 69 % ■ 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁷²	77 %	100 %	+ 23 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	100 %	100 %	
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	75 %	94 %	+ 19 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	85 %	100 %	+ 15 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	40	17	- 23

⁷² Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Mission

Contribuer au développement social et à la prospérité économique du Québec en favorisant l'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, en favorisant l'atteinte de conditions de travail satisfaisantes et de relations du travail harmonieuses, en privilégiant l'inclusion économique et sociale des personnes les plus vulnérables, en soutenant l'action communautaire et bénévole et en simplifiant l'accès aux services gouvernementaux.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	78 %	89 %	+ 11	16	89 %
Atteinte des cibles	47 %	53 %	+ 6	12	53 %
Note globale	62 %	71 %	+ 9	12	71 %

Faits saillants

- Amélioration de **11 points** de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de **6 points** de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de **9 points** de pourcentage de la note globale

Légende :



70 % et plus



60 % à 69 %



59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁷³	53 %	100 %	+ 47 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	0 %	71 %	+ 71 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	59 %	76 %	+ 17 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	100 %	100 %	
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	17	21	+ 4

⁷³ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

Secrétariat du Conseil du trésor

Mission

Le Secrétariat soutient les activités du Conseil du trésor et assiste son président dans l'exercice de ses fonctions ainsi que le gouvernement dans ses responsabilités d'employeur. Il appuie et encadre les ministères et les organismes du secteur public dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales en matière de gestion des ressources de l'État ainsi que de performance.

PERFORMANCE

BULLETIN	2017-2018	2018-2019	Écart	Rang / 20 2018-2019	Moyenne des ministères 2018-2019
Qualité du plan stratégique	70 %	89 %	+ 19	13	89 %
Atteinte des cibles	61 %	78 %	+ 17	2	53 %
Note globale	65 %	83 %	+ 18	2	71 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour les résultats atteints et la note globale
- Amélioration de 19 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 17 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles
- Amélioration de 18 points de pourcentage de la note globale

Légende : ■ 70 % et plus ■ 60 % à 69 % ■ 59 % et moins

CONFORMITÉ

ANALYSE DE LA CONFORMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 AUX PRINCIPALES EXIGENCES DU CONSEIL DU TRÉSOR	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁷⁴	73 %	100 %	+ 27 %
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	55 %	81 %	+ 26 %
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	42 %	81 %	+ 39 %
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	71 %	94 %	+ 23 %
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe, interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	23	16	- 7

⁷⁴ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents [*relevant*] et délimités dans le temps.

