



RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DU TRÉSOR

ET MINISTRE RESPONSABLE

DE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE

CONCERNANT L'APPLICATION DE LA LOI

SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

2019-2020

RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DU TRÉSOR

et ministre responsable
de l'Administration gouvernementale
concernant l'application
de la Loi sur l'administration publique

2019-2020

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

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 2021
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-89362-2 (en ligne)
ISSN 1911-804X (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays
© Gouvernement du Québec - 2021

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

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 2019-2020 concernant l'application de cette loi.

Ce rapport témoigne notamment des actions accomplies par notre gouvernement depuis son entrée en fonction pour offrir à la population une Administration gouvernementale performante, basée sur une gestion rigoureuse, efficace et transparente.



Un important virage est en cours afin d'optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique et d'intégrer dans les ministères et les organismes une véritable culture de gestion axée sur la performance et l'imputabilité. Même s'il reste des défis à relever pour compléter le virage entrepris, les résultats présentés dans le rapport 2019-2020 sont positifs : la performance globale des ministères s'améliore, les engagements envers la clientèle sont de meilleure qualité et ils sont davantage respectés.

Nous pouvons être fiers du chemin parcouru, et nous entendons poursuivre nos efforts au cours de la prochaine année avec le déploiement de nouvelles mesures déterminées sur la base des constats présentés dans ce rapport. À cet égard, je tiens à souligner le travail remarquable réalisé durant les deux dernières années par les ministères et le Secrétariat du Conseil du trésor.

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

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

Sonia LeBel
Québec, mai 2021

MESSAGE DU SECRÉTAIRE

Madame Sonia LeBel
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et présidente du Conseil du trésor



Madame la Présidente,

Je vous transmets le rapport 2019-2020 concernant l'application de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01). Ce rapport fait état des résultats obtenus par les ministères et les organismes en ce qui a trait à l'application des principales obligations et des bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats prévues à la Loi sur l'administration publique.

Il présente également une analyse de la performance des ministères sur la base du nouvel indice développé par le Secrétariat du Conseil du trésor. Cet indice mesure la performance sous l'angle de la qualité et du degré d'atteinte des cibles des plans stratégiques ainsi que l'intégration du cadre de gestion qui soutient la performance, sous l'angle de la saine gestion des ressources, des bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats et du développement durable.

Les résultats pour l'année 2019-2020 permettent de constater une amélioration de la situation pour la plupart des indicateurs par rapport à l'année 2018-2019. Cette amélioration est le fruit des efforts concertés de chaque ministère et du Secrétariat du Conseil du trésor pour optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique. À cet égard, le rapport présente le suivi des principales actions réalisées ainsi que les prochaines étapes pour soutenir l'instauration d'une véritable culture de gestion axée sur la performance et l'imputabilité.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes sentiments distingués.

Le secrétaire du Conseil du trésor,

Éric Ducharme
Québec, mai 2021

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants 2019-2020.....	5
Méthodologie et organisations visées.....	10
Application de la Loi sur l'administration publique	11
Introduction.....	14
Chapitre 1 – Résultats concernant l'application de la Loi sur l'administration publique ..	15
1.1 S'engager en plaçant le citoyen au centre de son action	15
1.1.1 Déclaration de services aux citoyens et prestation de services	15
1.1.2 Plan stratégique	17
1.2 Suivre et réaliser les engagements en y associant son personnel	17
1.2.1 Plan d'action organisationnel et outils de suivi	17
1.2.2 Mobilisation et développement du personnel.....	18
1.3 Rendre des comptes et diffuser les résultats en toute transparence	20
1.3.1 Rapport annuel de gestion	20
1.4 Apprendre et s'adapter pour s'améliorer de manière continue	21
1.4.1 Fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats.....	21
1.4.2 Étalonnage, coût de revient et veille stratégique	24
Chapitre 2 – Performance des ministères.....	25
2.1 Rappel du contexte.....	25
2.1.1 Évolution du rapport de la présidente du Conseil du trésor vers un contenu axé sur la performance.....	25
2.1.2 Composantes et caractère évolutif de l'indice de performance.....	25
2.1.3 Diffusion des résultats pour mettre en valeur la performance et les pratiques exemplaires	27
2.2 Analyse des résultats des ministères – Bloc A de l'indice	28
2.2.1 Note globale.....	28
2.2.2 Qualité du plan stratégique	30
2.2.3 Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique.....	34
2.3 Analyse des résultats des ministères – Bloc B de l'indice	36
2.3.1 Qualité de la gestion des ressources.....	36

2.3.2	Intégration des bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats.....	43
2.3.3	Développement durable	48
Chapitre 3 – Suivi du plan d’action de la présidente du Conseil du trésor pour optimiser l’application de la Loi sur l’administration publique		
3.1	Redonner toute son importance à la planification stratégique, à la déclaration de services et à la reddition de comptes publique.....	50
3.1.1	Révision des plans stratégiques pour rehausser la qualité des engagements envers la clientèle	50
3.1.2	Optimisation des rapports annuels de gestion pour rendre des comptes et diffuser les résultats obtenus en toute transparence	50
3.1.3	Révision des déclarations de services aux citoyens pour s’engager en plaçant le citoyen au centre de son action	51
3.2	Mesurer et suivre la performance des ministères, en toute transparence, pour accroître l’imputabilité et mettre en valeur les meilleures pratiques	51
3.2.1	Indice de performance et tableau de bord public.....	51
3.2.2	Révision du rapport annuel de la présidente du Conseil du trésor afin qu’il soit plus utile et axé sur la performance	52
3.3	Développer un pôle d’expertise au Secrétariat du Conseil du trésor pour mieux soutenir les ministères et les organismes.....	53
3.3.1	Bonification des services d’accompagnement.....	53
3.3.2	Utilisation optimale de l’évaluation de programme.....	53
3.3.3	Renforcement des fonctions d’audit interne et de gestion des risques	54
3.3.4	Transformation de l’administration publique avec la révision des programmes.....	55
3.3.5	Meilleur accompagnement en matière d’amélioration continue	56
3.4	Assurer une gestion optimale des ressources de l’État.....	57
3.4.1	Gérer les ressources humaines de façon responsable et innovante.....	57
3.4.2	Assurer une gestion efficiente des ressources financières	57
3.4.3	Investir dans les infrastructures pour stimuler la relance économique	57
3.4.4	Appliquer des normes rigoureuses pour encadrer les contrats publics	58
3.4.5	Accélérer la transformation numérique.....	58
	Conclusion.....	59

Annexe I	
Ministères et organismes visés par le rapport de la présidente du Conseil du trésor au 31 mars 2020 (regroupés par portefeuille ministériel)	60
Annexe II	
Cycle de gestion axée sur les résultats et la performance	62
Annexe III	
Classements des ministères	63
Annexe IV	
Résultats détaillés des ministères	66
Annexe V	
Résultats moyens des ministères	106
Annexe VI	
Organisations s'étant démarquées en 2019-2020	107

FAITS SAILLANTS 2019-2020

Une application optimale de la Loi sur l'administration publique (LAP) est le fondement d'une Administration gouvernementale performante, basée sur une gestion rigoureuse, efficace et transparente qui permet d'en faire plus pour la population. Le rapport annuel de la présidente du Conseil du trésor sur l'application de la LAP est le témoin de cette performance en rendant publics les résultats obtenus par les ministères et les organismes. Ces résultats couvrent l'application des obligations et des bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats prévues par la LAP ainsi que la performance sous l'angle d'un nouvel indice développé par le Secrétariat du Conseil du trésor.



Application de la Loi sur l'administration publique

Le chapitre 1 de ce rapport présente les résultats agrégés des 20 ministères et des 44 organismes visés pour 2019-2020 en fonction des principales phases du cycle de gestion axée sur les résultats instauré par la LAP. En voici les faits saillants.

☒ S'engager en plaçant le citoyen au centre de son action

100 % des ministères et des organismes disposaient d'un plan stratégique et 97 % de ces plans étaient à jour, comparativement à 84 % en 2018-2019 **(+ 13)**.

100 % des ministères et 97 % des organismes qui fournissent directement des services aux citoyens ont rendu publique une déclaration de services aux citoyens, pour une moyenne de 98 % comparativement à 96 % en 2018-2019 **(+ 2)**.

95 % des ministères et 83 % des organismes ont mené des activités pour connaître les attentes des citoyens, pour une moyenne de 87 % comparativement à 86 % en 2018-2019 **(+ 1)**.

95 % des ministères et 86 % des organismes ont mesuré la satisfaction des citoyens, pour une moyenne de 89 % comparativement à 73 % en 2018-2019 **(+ 16)**.

☒ Suivre et réaliser les engagements en y associant son personnel

60 % des ministères et 75 % des organismes avaient un plan d'action pour mettre en œuvre leur plan stratégique, pour une moyenne de 70 % comparativement à 75 % en 2018-2019 **(- 5)**.

80 % des ministères et 77 % des organismes avaient un outil de suivi du plan stratégique (ex. : tableau de bord), pour une moyenne de 78 % comparativement à 84 % en 2018-2019 **(- 6)**.

80 % des ministères et 64 % des organismes ont effectué le suivi de la mobilisation de leur personnel, pour une moyenne de 69 % comparativement à 64 % en 2018-2019 **(+ 5)**.

En moyenne, **66 %** des employés des ministères à l'emploi depuis au moins trois mois ont reçu des attentes, et **63 %** de ceux à l'emploi depuis au moins un an ont reçu une évaluation

☒ **Rendre des comptes et diffuser les résultats obtenus en toute transparence**

100 % des organisations ont déposé un rapport annuel de gestion, comparativement à 98 % en 2018-2019 **(+ 2)**.

100 % ont effectué une reddition de comptes portant sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs établis dans le plan stratégique, comparativement à 98 % en 2018-2019 **(+ 2)**.

98 % des organisations qui disposent d'une déclaration de services ont présenté, dans leur rapport annuel de gestion, les résultats obtenus par rapport aux engagements de celle-ci, comparativement à 91 % en 2018-2019 **(+ 7)**.

☒ **Apprendre et s'adapter pour s'améliorer de manière continue**

100 % des ministères et 36 % des organismes ont réalisé des travaux d'audit interne, pour une moyenne de 56 % comparativement à 53 % en 2018-2019 **(+ 3)**.

90 % des ministères et 22 % des organismes ont effectué des activités d'évaluation de programmes, pour une moyenne de 44 % comparativement à 40 % en 2018-2019 **(+ 4)**.

90 % des ministères et 61 % des organismes disposaient d'une politique de gestion des risques, pour une moyenne de 70 % comparativement à 50 % en 2018-2019 **(+ 20)**.

80 % des ministères et 50 % des organismes ont mené des activités d'étalonnage concurrentiel, pour une moyenne de 59 % comparativement à 63 % en 2018-2019 **(- 4)**.

80 % des ministères et 70 % des organismes ont disposé d'information sur le coût de leurs biens et services, pour une moyenne de 73 % identique au résultat de 2018-2019.

55 % des ministères et 32 % des organismes ont établi un processus formel de veille stratégique, pour une moyenne de 39 % comparativement à 38 % en 2018-2019 **(+ 1)**.



Performance des ministères

Le chapitre 2 présente les résultats obtenus par les ministères en 2019-2020 en fonction du nouvel indice de performance développé par le Secrétariat du Conseil du trésor. En voici les faits saillants.

☒ **La performance des ministères s'améliore**

La note globale passe de 71 % en 2018-2019 à **82 %** en 2019-2020 **(+ 11)**.

☒ **Les engagements envers la clientèle sont de meilleure qualité**

Le taux de qualité des plans stratégiques et des engagements envers la clientèle passe de 64 % pour les plans précédents à **89 %** pour les nouveaux plans **(+ 25)**.

☒ **Ces engagements sont davantage respectés**

Le degré d'atteinte des cibles prévues dans les plans stratégiques passe de 53 % en 2018-2019 à **73 %** en 2019-2020 **(+ 20)**.

☑ **Les ressources humaines sont au cœur de la performance des organisations**

Le taux de qualité de la gestion des ressources humaines passe de 67 % en 2018-2019 à **75 %** en 2019-2020 (+ 8).

☑ **La gestion efficiente des ressources financières est une priorité**

Le taux de qualité de la gestion des ressources financières se situe à **74 %** en 2019-2020¹.

☑ **Les investissements dans les infrastructures font l'objet d'un suivi serré**

Le taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures passe de 80 % en 2018-2019 à **87 %** en 2019-2020 (+ 7).

☑ **Des normes rigoureuses sont appliquées pour encadrer les contrats publics**

Le taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle passe de 84 % en 2018-2019 à **90 %** en 2019-2020 (+ 6).

☑ **Les ressources informationnelles sont un levier pour transformer l'État**

Le taux de de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique passe de 64 % en 2018-2019 à **73 %** (+ 9) en 2019-2020.

☑ **Les bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats sont renforcées**

Le taux de qualité en évaluation des programmes se situe à **97 %**; le taux de qualité en audit interne s'établit à **73 %**; et le taux de qualité en gestion intégrée des risques atteint **59 %**. Ces taux sont en hausse, respectivement, de **15**, **4** et **17** points par rapport à 2018-2019.

☑ **Le respect des engagements en développement durable est mieux intégré**

Le taux de qualité en développement durable est en progression, passant de 57 % en 2018-2019 à **63 %** en 2019-2020 (+ 6).



Plan d'action de la présidente du Conseil du trésor 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 LAP afin d'accroître la performance des ministères et des organismes. Pour y arriver, il s'est donné un plan d'action, sous la responsabilité de la présidente du Conseil du trésor, dont le déploiement s'est amorcé en 2019. Un suivi de ce plan est présenté au chapitre 3 de ce rapport.

En voici les faits saillants.

¹ En raison des changements apportés à l'indicateur en cours d'année, la comparaison avec 2018-2019 n'est pas possible.

1. Redonner toute son importance à la planification stratégique, à la déclaration de services et à la reddition de comptes publique afin d'en faire plus pour la population

- Nouvelles orientations gouvernementales en planification stratégique :
 - ✓ **Fait en juin 2019**
- Révision des plans stratégiques des ministères pour arrimer leur durée au cycle électoral, y intégrer les priorités gouvernementales et en rehausser la qualité avec des indicateurs de performance tenant compte des attentes des citoyens :
 - ✓ **Révision complète : Fait à l'automne 2019**
 - ✓ **Mise à jour pour tenir compte de la pandémie : fait à l'automne 2020**
- Optimisation des rapports annuels de gestion :
 - ✓ **Phase 1 - standardisation, meilleure présentation des résultats et nouvelles exigences en termes de suivi et d'explication des écarts : fait en 2019-2020**
 - **Phase 2 - simplification et recentrage : en cours en 2021-2022**
- Révision des déclarations de services aux citoyens et meilleure évaluation des attentes et de la satisfaction de la population :
 - **En cours : ministères d'ici octobre 2021 et organismes d'ici mars 2022**

2. Mesurer et suivre la performance des ministères, en toute transparence, pour accroître l'imputabilité et mettre en valeur les meilleures pratiques

- Établissement d'un indice de performance :
 - ✓ **Développement de l'indice et première lecture pour 2018-19 : fait en février 2020**
 - ✓ **Implantation et deuxième lecture pour 2019-20 : fait en janvier 2021**
- Mise en place d'un tableau de bord public sur la performance des ministères :
 - ✓ **Développement et lancement du tableau de bord : fait en décembre 2019**
 - ✓ **Première mise à jour avec les résultats de 2019-2020 : fait en décembre 2020**
 - ✓ **Actualisation pour tenir compte des effets de la pandémie : fait en février 2021**
 - **Ajout des résultats des grands organismes (G5) : à venir en décembre 2021**
- Révision du rapport annuel de la présidente du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique afin qu'il soit plus utile et axé sur la performance :
 - ✓ **Phase 1 - Édition 2018-2019 : fait en juin 2020 – diffusion des résultats du bloc A de l'indice**
 - ✓ **Phase 2 - Édition 2019-2020 : fait en mai 2021 – diffusion des résultats des blocs A et B de l'indice**

3. Développer un pôle d'expertise gouvernemental au Secrétariat du Conseil du trésor pour mieux soutenir les ministères et les organismes

- Bonification des services d'accompagnement offerts aux ministères et aux organismes par le Secrétariat du Conseil du trésor :
 - ✓ **Fait en 2019-2020**
- Modernisation de l'encadrement gouvernemental en gestion axée sur les résultats :
 - ✓ **Nouvelles instructions pour les rapports annuels de gestion : fait en février 2020**
 - ✓ **Nouvelle directive en audit interne : fait en janvier 2021 (en vigueur 1^{er} juin 2021)**

- ☑ **Orientations en révision des programmes : fait en décembre 2019**
 - ☑ **Instructions pour les déclarations de services aux citoyens : fait en février 2021**
 - **Orientations en gestion intégrée des risques : en préparation - automne 2021**
- Utilisation optimale de l'évaluation de programmes :
 - ☑ **Chaire en évaluation économique des programmes publics avec l'Université Laval : fait en janvier 2021**
 - ☑ **Nouvelles formations, nouveaux outils et équipe volante pour soutenir les organismes de plus petite taille : fait en 2019-2020**
 - **Nouvelle offre de formation avec l'ENAP : en cours - automne 2021**
- Utilisation optimale de la révision des programmes :
 - ☑ **Nouvelle approche gouvernementale avec cibles d'efficience et orientations pour optimiser les ressources et revoir les façons de faire : fait en décembre 2019**
 - ☑ **Plan triennal de révision de programmes adopté pour chaque ministère : fait au printemps 2020**
 - ☑ **Nouveau portefeuille de projets de révision à portée gouvernementale : fait au printemps 2020**
- Ajout d'une équipe de soutien aux ministères en matière d'amélioration continue :
 - **En cours - printemps 2021**

MÉTHODOLOGIE ET ORGANISATIONS VISÉES

Le rapport 2019-2020 de la présidente du Conseil du trésor concernant l'application de la Loi sur l'administration publique vise 66 organisations assujetties au 31 mars 2020².

Les résultats agrégés présentés au chapitre 1 touchent l'ensemble des ministères et des organismes. Ils proviennent des bases de données du Secrétariat du Conseil du trésor et des réponses à un questionnaire rempli par les ministères et les organismes. Les questions visent à apprécier le degré d'application des principales obligations et des bonnes pratiques prévues par la Loi sur l'administration publique.

Bien que l'on dénombre 66 organisations assujetties, 64 questionnaires ont été remplis. L'écart entre le nombre d'organisations assujetties et le nombre de questionnaires s'explique par le fait que l'Office québécois de la langue française et la Commission de toponymie du Québec ont répondu conjointement. De plus, les résultats du Commissaire à la santé et au bien-être ne sont pas présentés en raison de la situation de transition de cet organisme, rétabli en janvier 2020.

Par ailleurs, le nombre de répondants peut varier selon la nature des questions. Les répondants ont disposé des mois de juillet et août 2020 pour remplir le questionnaire en ligne. Les réponses devaient être approuvées par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme, et les organisations étaient invitées à faire valider les réponses par leur direction d'audit interne.

Les résultats individuels des ministères présentés au chapitre 2 proviennent d'une analyse réalisée par le Secrétariat du Conseil du trésor à partir de documents rendus publics par les ministères, comme les plans stratégiques et les rapports annuels de gestion. Ils proviennent également d'autres données détenues et validées par le Secrétariat du Conseil du trésor dans le cadre de sa mission, à l'exception des données sur le développement durable, qui sont fournies par le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques.

Ces données reposent sur un ensemble d'indicateurs qui composent le nouvel indice de performance développé par le Secrétariat du Conseil du trésor en 2018-2019. Les détails de ces indicateurs, y compris la méthodologie, sont présentés dans le *Recueil des fiches indicateurs de l'indice de performance*, mis à jour annuellement par le Secrétariat du Conseil du trésor³. Les indicateurs et le contenu du questionnaire annuel sont évolutifs, et les changements apportés ne permettent pas toujours une comparaison des résultats avec ceux de l'année précédente. Pour alléger le texte, les pourcentages ont, sauf exception, été arrondis au nombre entier. Ainsi, la somme des pourcentages n'est pas toujours égale à 100 %.

² L'annexe I de ce rapport présente la liste des organisations assujetties.

³ Il est possible d'obtenir ce document en écrivant à : soutiengar@sct.gouv.qc.ca

APPLICATION DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

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 de l'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. Ainsi, 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 considération des attentes exprimées par les citoyens, en fonction des ressources disponibles, dans les choix de gestion;
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 respective;
4. La reconnaissance du rôle des sous-ministres et des dirigeantes et dirigeants d'organismes dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats;
5. Une reddition de comptes portant sur la performance dans l'atteinte des résultats;
6. Une utilisation optimale des ressources de l'Administration gouvernementale;
7. L'accès à une information pertinente sur les activités de l'Administration gouvernementale pour l'Assemblée nationale.

Pour assurer la mise en œuvre de ce cadre de gestion, la Loi sur l'administration publique prévoit un certain nombre d'obligations qui doivent 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 saine gestion et l'utilisation optimale des ressources humaines, financières, immobilières, contractuelles et informationnelles sont également au cœur de ce cadre de gestion.

En pratique, une organisation intégrera le cadre de gestion axée sur les résultats dans un cycle qui se déroule en quatre phases⁴. En résumé, ces quatre phases sont les suivantes:

S’engager en déterminant les priorités et les résultats visés, notamment à partir de la déclaration de services aux citoyens, du plan stratégique et d’autres instruments d’engagement comme le plan d’action de développement durable.

Réaliser les engagements et suivre les résultats dans le cadre, notamment, du plan d’action opérationnel et du plan annuel de gestion des dépenses arrimés aux objectifs du plan stratégique.

Rendre des comptes sur la base d’une évaluation et d’une interprétation des résultats obtenus et présentés dans le rapport annuel de gestion, notamment en fonction des objectifs du plan stratégique et de la déclaration de services aux citoyens.

Apprendre et s’adapter en utilisant l’information pour soutenir la prise de décision dans une démarche d’amélioration continue.

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, soit la Commission de l’administration publique, est soutenue dans son travail par le Protecteur du citoyen et le Vérificateur général du Québec, qui relèvent tous deux de l’Assemblée nationale.

La présidente du Conseil du trésor est responsable de l’application de la Loi sur l’administration publique. Elle est appuyée par un pôle d’expertise en gestion axée sur les résultats et en performance établi au sein du Secrétariat du Conseil du trésor. Ce pôle d’expertise est chargé, notamment, de produire le présent rapport.

Ce pôle d’expertise encadre et accompagne les ministères et les organismes dans la mise en œuvre de la Loi sur l’administration publique. Il produit 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. Il examine la qualité des déclarations de services aux citoyens et transmet aux ministères et aux organismes des instructions pour la production de leur rapport annuel de gestion.

⁴ Voir l’illustration du cycle de gestion axée sur les résultats et la performance à l’annexe II

Depuis 2019, ce pôle d'expertise est également responsable de la production du bulletin annuel de la performance des ministères, présenté dans ce rapport ainsi qu'au Tableau de bord de la performance des ministères à l'adresse performance.gouv.qc.ca.

Il assume de plus un rôle de coordination gouvernementale des fonctions d'évaluation et de révision des programmes et assure la mise en œuvre de la *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*⁵. Il est également responsable de l'application des orientations du Conseil du trésor en matière de vérification interne s'adressant aux ministères et aux organismes⁶. À ce sujet, le gouvernement a adopté en janvier 2021 une nouvelle directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes, qui entrera en vigueur le 1^{er} juin 2021⁷.

Le Secrétariat du Conseil du trésor appuie également la présidente du Conseil du trésor dans la préparation du budget annuel de dépenses des ministères et des organismes aux fins de l'établissement des crédits requis pour l'année financière. En outre, il accompagne les ministères et la présidente dans l'élaboration des plans annuels de gestion des dépenses en plus de veiller à l'utilisation optimale des ressources financières des ministères et des organismes.

Pour assumer son rôle d'employeur de la fonction publique, le gouvernement confie au Conseil du trésor et à sa présidente, en vertu de la Loi sur l'administration publique et de la Loi sur la fonction publique (RLRQ, 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 a notamment la responsabilité d'élaborer et d'appliquer le cadre légal et normatif puis d'en faire le suivi. Il établit, entre autres, des politiques de gestion des ressources humaines de la fonction publique en tenant compte des objectifs de la Loi sur la fonction publique.

Finalement, le Secrétariat est responsable de la planification et du suivi des investissements publics en infrastructure. Il joue aussi un rôle central au regard de la gestion des contrats et des ressources matérielles des ministères et des organismes publics, des établissements des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation, en plus de soutenir les municipalités et les organismes municipaux ainsi que les sociétés d'État. Le Secrétariat doit par ailleurs assurer la cohérence des activités et des investissements dans le domaine de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique à l'échelle gouvernementale.

⁵ Décret 125-2014 du 19 février 2014.

⁶ Orientations concernant la vérification interne, C.T. 204419 du 6 novembre 2006.

⁷ Décret 63-2021 du 27 janvier 2021.

INTRODUCTION

La Loi sur l'administration publique 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. Ce cadre prévoit des obligations et de bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats que les ministères et les organismes assujettis doivent intégrer.

L'article 28 de la Loi sur l'administration publique prévoit que la présidente ou le président du Conseil du trésor dépose annuellement à l'Assemblée nationale un rapport concernant l'application de cette loi. Ce rapport permet à la population et aux parlementaires de suivre l'application de la Loi sur l'administration publique par les ministères et les organismes assujettis ainsi que la performance des ministères.

Le premier chapitre de l'édition 2019-2020 de ce rapport présente, au moyen de données agrégées sur l'ensemble des ministères et des organismes, un survol de l'application générale des principales obligations et des bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats. Il couvre notamment la déclaration de services aux citoyens et la prestation de services, le plan stratégique, la mobilisation et le développement du personnel, la reddition de comptes et les fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats.

Le deuxième chapitre présente des données individuelles qui permettent d'analyser la performance des ministères en fonction d'un indice de performance développé par le Secrétariat du Conseil du trésor. En plus de la qualité et du degré d'atteinte des cibles des plans stratégiques de chaque ministère, on y présente une évaluation du degré d'intégration, par ces ministères, du cadre de gestion soutenant la performance.

Le troisième chapitre du rapport, quant à lui, fait état des réalisations et des engagements de la présidente du Conseil du trésor et de son Secrétariat visant à optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique et la performance des organisations.

Chapitre 1 – Résultats concernant l’application de la Loi sur l’administration publique

Cette section présente les résultats des ministères et des organismes visés par le rapport de la présidente du Conseil du trésor pour l’année 2019-2020. Ces résultats concernent les principales obligations et les bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats prévues par la Loi sur l’administration publique (LAP). Ils sont présentés en fonction des étapes du cycle de gestion.

1.1 S’engager en plaçant le citoyen au centre de son action

Dans le cycle de gestion axée sur les résultats et la performance, une organisation doit tout d’abord s’engager publiquement en déterminant ses objectifs et les résultats visés, notamment au moyen de la déclaration de services aux citoyens et du plan stratégique.

1.1.1 Déclaration de services aux citoyens et prestation de services

En vertu de l’article 6 de la 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.

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, 55 (20 ministères et 35 organismes) ont offert des services directs aux citoyens et aux entreprises en 2019-2020, soit 86 %⁸, comme en 2018-2019. Sur ces 55 organisations, 98 %, soit 20 ministères et 34 organismes, ont rendu publique une déclaration de services aux citoyens⁹ comparativement à 96 % en 2018-2019 (+ 2).

⁸ La donnée présentée en 2018-2019 était de 88 %. Toutefois, un organisme ayant mal interprété la question l’an dernier, le résultat réel est identique à celui de cette année, soit 86 %.

⁹ L’Institut national de santé publique du Québec n’a pas rendu publique de déclaration de services aux citoyens, car son offre de services se limite à certains types d’analyses en laboratoire qui sont réalisées à la demande d’entreprises privées. Des échanges sont en cours avec l’organisme afin de déterminer si une déclaration de services devrait néanmoins être élaborée.

Une analyse des déclarations de services aux citoyens permet de constater ce qui suit :

- les déclarations de services sont peu standardisées et 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 % des déclarations remonte à plus de quatre ans, ce qui excède la durée habituelle des plans stratégiques.

Notons que la Commission de l'administration publique partage ces constats et précise que les déclarations de services aux citoyens gagneraient à être améliorées¹⁰.

Par ailleurs, sur les 55 organisations qui ont offert des services directs aux citoyens :

- 95 % des ministères (19/20) et 83 % des organismes (29/35) ont mené des activités pour connaître les attentes des citoyens, pour une moyenne de 87 % comparativement à 86 % en 2018-2019 (+ 1);
- 95 % des ministères (19/20) et 86 % des organismes (30/35) ont mené des activités pour mesurer la satisfaction des citoyens, pour une moyenne de 89 % comparativement à 73 % en 2018-2019 (+ 16);
- 65 % des ministères (13/20) et 46 % des organismes (16/35) ont sensibilisé les usagers aux coûts des services qu'ils utilisent, pour une moyenne de 53 % comparativement à 27 % en 2018-2019 (+ 26);
- 90 % des ministères (18/20) et 69 % des organismes (24/35) ont simplifié des règles ou des procédures régissant la prestation de services en 2019-2020, pour une moyenne de 76 % comparativement à 75 % en 2018-2019 (+ 1);
- 95 % des ministères (19/20) et 94 % des organismes (33/35) 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, pour une moyenne de 95 % comparativement à 84 % en 2018-2019 (+ 11);
- 85 % des ministères (17/20) et 71 % des organismes (25/35) ont mené des activités de mesure de la qualité des services rendus aux citoyens, pour une moyenne de 76 %.

¹⁰ COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, 42^e Rapport sur l'imputabilité – Audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative, Québec, décembre 2020, p. 28.

1.1.2 Plan 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, 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. L'article 11 prévoit que chaque ministre dépose à l'Assemblée nationale le plan stratégique de son ministère et celui de tout organisme relevant de sa responsabilité. L'article 10 prévoit que le projet de plan doit être transmis au gouvernement au moins 60 jours avant la date où le ministre entend en faire le dépôt.

En 2019-2020, sur les 64 organisations visées par ce rapport, 100 % disposaient d'un plan stratégique couvrant plus d'une année, soit un résultat identique à celui de 2018-2019. Sur ces plans, 97 % étaient à jour¹¹, comparativement à 84 % en 2018-2019 (+ 13). Il est à noter que le chapitre 2 de ce rapport présente une analyse détaillée de la qualité et du degré d'atteinte des cibles des plans stratégiques des ministères.

1.2 Suivre et réaliser les engagements en y associant son personnel

Cette phase concerne la mise en œuvre des engagements pris par les organisations envers la population dans la déclaration de services aux citoyens et la planification stratégique. Pour ce faire, une organisation performante doit notamment mobiliser son personnel.

1.2.1 Plan d'action organisationnel et outils de suivi

L'utilisation d'un plan d'action organisationnel est une bonne pratique qui permet de planifier les différentes étapes et les actions intermédiaires à entreprendre pour atteindre les cibles du plan stratégique. L'implantation d'un outil de suivi, comme un tableau de bord interne avec une salle de pilotage, permet à l'organisation de constater le degré d'avancement des résultats du plan stratégique et d'apporter, le cas échéant, les ajustements nécessaires lorsque des écarts sont constatés par rapport aux cibles. Cet outil s'avère également utile pour préparer la reddition de comptes du plan stratégique dans le cadre du rapport annuel de gestion.

En 2019-2020, 60 % des ministères (12/20) et 75 % des organismes (33/44) disposaient d'un plan d'action organisationnel pour appuyer la mise en œuvre de leur plan stratégique, pour une moyenne de 70 % comparativement à 75 % en 2018-2019 (- 5). De plus, 80 % des ministères (16/20) et 77 % des organismes (34/44) disposaient d'un outil de suivi interne comme un tableau de bord, pour une moyenne de 78 % comparativement à 84 % en 2018-2019 (- 6).

¹¹ Les plans qui n'étaient pas à jour en 2019-2020 sont ceux du ministère de l'Économie et de l'innovation et de l'Office des personnes handicapées du Québec, lesquels avaient été prolongés d'une année pour permettre une révision plus approfondie.

1.2.2 Mobilisation et développement du personnel

La mobilisation du personnel, son développement et son association à l'atteinte des engagements prévus à la déclaration de services aux citoyens et au plan stratégique constituent des assises du cycle de gestion axée sur les résultats et la performance. Il en est de même pour la signification d'attentes et l'évaluation du rendement qui doivent être arrimées à ces engagements. Par ailleurs, dans son rôle d'employeur de la fonction publique, le gouvernement confie au Conseil du trésor et à sa présidente, en vertu de la LAP et de la Loi sur la fonction publique, l'établissement, la mise en œuvre et le suivi des orientations, des politiques, des programmes et des directives en gestion des ressources humaines.

Mesure et suivi de la mobilisation

Afin d'associer leur personnel à l'atteinte des engagements envers la population, certaines organisations procèdent à un suivi de la mobilisation de leur personnel, notamment sous forme de sondages auprès des employés. En 2019-2020, 80 % des ministères (16/20) et 64 % des organismes (28/44) visés ont effectué ce suivi, pour une moyenne de 69 % comparativement à 64 % en 2018-2019 (+ 5).

Attentes et évaluation de la performance du personnel

La signification d'attentes à tout le personnel est essentielle pour communiquer à chacun la contribution attendue aux fins de l'atteinte des engagements de l'organisation prévus à la déclaration de services aux citoyens et au plan stratégique. Parallèlement, l'évaluation de la performance offre une rétroaction utile à l'amélioration continue de la performance.

En 2019-2020, pour les 64 organisations visées, en moyenne 57 % des employés à l'emploi depuis au moins trois mois ont reçu des attentes, soit 66 % pour les ministères et 54 % pour les organismes. De plus, en moyenne, 58 % des employés à l'emploi depuis au moins un an ont reçu une évaluation, soit 63 % pour les ministères et 55 % pour les organismes.

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 2019-2020, sur les 64 organisations:

- 95 % des ministères (19/20) et 80 % des organismes (35/44) disposaient d'un programme d'accueil et d'intégration en emploi, pour une moyenne de 84 % comparativement à 83 % en 2018-2019 (+ 1);
- 75 % des ministères (15/20) et 57 % des organismes (25/44) disposaient d'un programme de développement des compétences, pour une moyenne de 63 % comparativement à 61 % en 2018-2019 (+ 2);

- 85 % des ministères (17/20) et 57 % des organismes (25/44) disposaient d'un programme de soutien aux études, pour une moyenne de 66 %, tandis que 35 % des ministères (7/20) et 25 % des organismes (11/44) disposaient d'un programme de développement de carrière, pour une moyenne de 28 %.

Quant aux outils d'encadrement de la gestion du développement du personnel les plus utilisés :

- 65 % des ministères (13/20) et 45 % des organismes (20/44) disposaient d'une politique ou d'une stratégie organisationnelle, pour une moyenne de 52 % comparativement à 53 % en 2018-2019 (- 1);
- 55 % des ministères (11/20) et 32 % des organismes (14/44) ont réalisé un suivi au moyen d'indicateurs, pour une moyenne de 39 % comparativement à 45 % en 2018-2019 (- 6).
- 75 % des ministères (15/20) et 52 % des organismes (23/44) disposaient d'un plan de développement des ressources humaines, pour une moyenne de 59 % comparativement à 44 % en 2018-2019 (+ 15).

Au regard des activités liées au développement de la relève, sur les 64 organisations visées :

- 60 % des ministères (12/20) et 39 % des organismes (17/44) ont mené des activités d'accompagnement personnalisé, pour une moyenne de 45 % comparativement à 69 % en 2018-2019 (- 24);
- 50 % des ministères (10/20) et 36 % des organismes (16/44) ont appliqué des mesures de repérage et de développement des personnes ayant un profil de compétences recherché et aspirant à un cheminement de carrière, pour une moyenne de 41 % comparativement à 38 % en 2018-2019 (+ 3);
- 30 % des ministères (6/20) et 39 % des organismes (17/44) ont procédé par affectation temporaire, une moyenne de 36 % comparativement à 44 % en 2018-2019 (- 8);
- 35 % des ministères (7/20) et 36 % des organismes (16/44) ont fait une recension des expertises, des fonctions et des postes jugés stratégiques pour la réalisation de la mission, pour une moyenne de 36 % comparativement à 45 % en 2018-2019 (- 9).

Éthique

La gestion axée sur les résultats, dans le contexte de l'Administration gouvernementale, se doit d'être conforme aux règles d'éthique et d'intégrité pour maintenir la confiance des citoyens envers l'appareil gouvernemental. Ainsi, les organisations mettent en place un encadrement pour s'assurer que leurs activités respectent les principes d'éthique et sont conformes aux normes déontologiques applicables.

En 2019-2020, parmi les 64 organisations visées :

- 40 % des ministères (8/20) et 68 % des organismes (30/44), soit une moyenne de 59 %, disposaient d'un code de conduite propre à leur organisation;
- 70 % des ministères (14/20) et 52 % des organismes (23/44), soit une moyenne de 58 %, disposaient d'une politique ou d'un mécanisme pour traiter les conflits d'intérêts;
- 45 % des ministères (9/20) et 27 % des organismes (12/44), soit une moyenne de 33 %, ont procédé à la gestion des risques éthiques;
- 25 % des ministères (5/20) et 16 % des organismes (7/44), soit une moyenne de 19 %, disposaient d'un plan d'action en la matière;
- 15 % des ministères (3/20) et 14 % des organismes (6/44), soit une moyenne de 14 %, disposaient d'un comité d'éthique.

Concernant les activités de sensibilisation à l'éthique offertes au personnel, en 2019-2020, les 64 organisations ont privilégié les présentations lors de l'accueil de nouveaux membres du personnel (70 % des cas, soit 14 ministères et 31 organismes), les formations en présentiel (33 % des cas, soit 11 ministères et 10 organismes), les formations à distance (25 % des cas, soit 5 ministères et 11 organismes) et les ateliers de discussion (14 % des cas, soit 2 ministères et 7 organismes).

1.3 Rendre des comptes et diffuser les résultats en toute transparence

La reddition de comptes, l'imputabilité et la transparence sont au cœur du cycle de gestion axée sur les résultats et se concrétisent notamment par la production du rapport annuel de gestion.

1.3.1 Rapport annuel de gestion

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 une déclaration du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme attestant la fiabilité des données contenues au rapport et des contrôles afférents et 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 2019-2020, 100 % des 64 organisations visées, soit 20 ministères et 44 organismes, ont déposé un rapport annuel de gestion. En outre, 100 % des 64 organisations visés ont effectué une reddition de comptes portant sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs établis dans le plan stratégique, comparativement à 98 % en 2018-2019 (+ 2).

Pour les 54 organisations disposant d'une déclaration de services aux citoyens, 98 % ont présenté les résultats obtenus par rapport aux engagements de cette déclaration¹² dans leur rapport annuel de gestion, soit 19 ministères et 34 organismes, comparativement à 91 %¹³ en 2018-2019 (+ 7).

Les résultats détaillés des ministères concernant la qualité et le taux d'atteinte des cibles de leur plan stratégique, qui se retrouvent dans les rapports annuels de gestion, sont présentés au chapitre 2 du présent rapport ainsi qu'au Tableau de bord de la performance des ministères.

1.4 Apprendre et s'adapter pour s'améliorer de manière continue

L'organisation doit valoriser une démarche qui permet de tirer profit de l'expérience afin de s'adapter à l'évolution de son contexte, de réaliser les activités liées à sa mission de manière efficace et efficiente et de répondre de façon optimale aux attentes des citoyennes et des citoyens.

1.4.1 Fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats

La démarche d'apprentissage et d'amélioration continue repose notamment sur les fonctions d'évaluation et de révision des programmes, d'audit interne, incluant des audits de performance, et de gestion intégrée des risques. Ces fonctions sont présentes à toutes les étapes du cycle de gestion axée sur les résultats et la performance. Elles font partie des moyens par lesquels les sous-ministres et les dirigeants d'organismes exercent les contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats et à l'utilisation optimale des ressources (art. 2, LAP).

Évaluation de programme

L'évaluation de programme est réalisée par les organisations dans une démarche d'amélioration continue 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 pour aider à la prise de décision. Les organisations doivent respecter les exigences indiquées à la *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*¹⁴. En 2019-2020, pour les 64 organisations :

- Le taux de conformité quant à la production d'un plan pluriannuel d'évaluation pour les organisations assujetties à la Directive est de 69 % comparativement à 57 % en 2018-2019 (+ 12). On observe une différence importante entre les ministères et les organismes

¹² Le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation mène des travaux visant à mettre à jour sa déclaration de services aux citoyens (DSC). D'autres organisations, soit le Bureau du Coroner et la SODEC, présentent des informations sommaires concernant leur DSC. Ceux-ci réalisent également des travaux visant à mettre à jour leur DSC et feront une reddition de comptes plus complète lors des prochains exercices.

¹³ L'information présentée en 2018-2019 visait les organismes qui avaient déposé un rapport annuel de gestion. Afin d'offrir une information optimale, la donnée présentée cette année vise plutôt les organisations qui disposent d'une déclaration de services aux citoyens et déposent un rapport annuel de gestion. Pour assurer la comparaison avec l'an dernier, le calcul a été réalisé rétroactivement.

¹⁴ Décret 125-2014, 19 février 2014.

puisque 100 % des ministères, comparativement à 55 % des organismes, ont produit un plan pluriannuel d'évaluation;

- La proportion d'organisations qui ont réalisé des activités d'évaluation de programme est de 44 % en 2019-2020, comparativement à 40 % en 2018-2019 (+ 4); 90 % des ministères, comparativement à 22 % des organismes, ont effectué ces activités;
- 47 % disposaient d'une politique encadrant l'évaluation de programme, comparativement à 41 % en 2018-2019 (+ 6); 100 % des ministères, comparativement à 23 % des organismes, ont une telle politique;
- 45 % disposaient d'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, comparativement à 33 % en 2018-2019 (+ 12); 90 % des ministères, comparativement à 25 % des organismes, disposaient d'un tel mécanisme.

Audit interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective, qui donne à une organisation une assurance concernant le degré de maîtrise de ses opérations et lui fournit des conseils pour les améliorer, notamment quant à ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance¹⁵. En 2019-2020, sur les 64 organisations visées par ce rapport :

- 100 % des ministères et 36 % des organismes (16/44) ont réalisé des travaux d'audit interne, une moyenne de 56 % comparativement à 53 % en 2018-2019 (+ 3). Plus précisément, 65 % des ministères (13/20) et 20 % des organismes (9/44) ont réalisé des travaux d'audit interne ayant une composante en performance, pour une moyenne de 34 %, soit un résultat identique à celui de 2018-2019;
- 100 % des ministères et 32 % des organismes (14/44) disposaient d'un cadre de gestion en audit interne, une moyenne de 53 % comparativement à 55 % en 2018-2019 (- 2);
- 95 % des ministères (19/20) disposaient d'une planification pluriannuelle et 100 % d'une planification annuelle. Quant aux organismes, 20 % (9/44) disposaient d'une planification pluriannuelle et 32 % (14/44) d'une planification annuelle. Parmi les organisations disposant d'une planification annuelle ou pluriannuelle, 77 % ont produit un rapport d'activités d'audit interne, soit 19 ministères et 8 organismes, comparativement à 82 % en 2018-2019 (- 5), tandis que 29 % ont fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une évaluation externe attestant la conformité de l'organisation aux normes internationales pour la pratique de l'audit interne, soit 6 ministères et 4 organismes, comparativement à 21 % en 2018-2019 (+ 8).

¹⁵ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, Gouvernement du Québec, Québec, 2013, p. 1.

- 85 % des ministères (17/20) et 30 % des organismes (13/44) avaient des responsables de la fonction d’audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d’organisme, soit une moyenne de 47 %, résultat qui équivaut à celui de 2018-2019;
- 100 % des ministères et 43 % des organismes (19/44) avaient un comité d’audit en place, pour une moyenne de 61 % comparativement à 63 % en 2018-2019 (- 2). En outre, 70 % des ministères (14/20) et 74 % des organismes (14/19) disposaient d’un comité composé d’un plus grand nombre de membres externes que de membres à l’emploi de l’organisation, soit une moyenne de 72 % comparativement à 60 % en 2018-2019 (+ 12).

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 l’atteinte des objectifs. Elle permet à une organisation d’accroître la probabilité de concrétiser 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 portant sur les risques permet aux autorités de suivre l’évolution des risques identifiés et de mettre en place des mesures d’atténuation à ceux qui sont jugés préoccupants.

En 2019-2020, sur les 64 organisations visées par ce rapport, 90 % des ministères (18/20) et 61 % des organismes (27/44) avaient une politique de gestion des risques, pour une moyenne de 70 % comparativement à 50 % en 2018-2019 (+ 20). De plus, 40 % des ministères (8/20) et 50 % des organismes (22/44) disposaient d’un plan de gestion des risques, pour une moyenne de 47 % comparativement à 36 % en 2018-2019 (+ 11). Parmi ces organisations, 88 % des ministères (7/8) et 68 % des organismes (15/22) ont effectué une reddition de comptes portant sur les risques, pour une moyenne de 73 %. En outre, 14 % des organisations qui ont effectué une reddition de comptes sur les risques ont réalisé un rapport d’audit interne sur leur plan de gestion des risques, soit 3 organismes, résultat identique à celui de 2018-2019.

1.4.2 Étalonnage, coût de revient et veille stratégique

L'étalonnage, la connaissance du coût de revient et la veille stratégique sont des bonnes pratiques qui permettent à une organisation de s'adapter et de s'améliorer en continu. L'étalonnage peut prendre différentes formes, comme la comparaison des pratiques d'une organisation à celles des organisations similaires qui recourent aux meilleures pratiques. Le coût de revient prend donc en considération l'ensemble des ressources nécessaires à la livraison d'un bien ou à la prestation d'un service public et il permet une comparaison avec des organisations similaires, le cas échéant. La veille stratégique est l'observation continue de l'environnement d'une organisation pour repérer et analyser les faits susceptibles d'avoir une influence de même que les tendances sur les plans économique, social, culturel, technologique, démographique ou autre.

En 2019-2020, sur les 64 organisations visées par ce rapport :

- 80 % des ministères (16/20) et 50 % des organismes (22/44) ont mené des activités d'étalonnage concurrentiel, pour une moyenne de 59 % comparativement à 63 % en 2018-2019 (- 4);
- 80 % des ministères (16/20) et 70 % des organismes (31/44) disposaient d'informations sur le coût de leurs biens et services, soit une moyenne de 73 %, un résultat identique à celui de 2018-2019.
 - Parmi ces organisations, 94 % des ministères (15/16) et 58 % des organismes (18/31) détenaient l'information pour certains biens et services, soit une moyenne de 70 %, tandis que 6 % des ministères (1/16) et 42 % des organismes (13/31) détenaient l'information pour tous leurs biens et services, soit une moyenne de 30 %, des résultats équivalents à ceux de 2018-2019;
- 55 % des ministères (11/20) et 32 % des organismes (14/44) ont établi un processus formel de veille stratégique structuré au moyen d'un cadre de référence ou d'une politique et par la désignation d'une ou d'un répondant organisationnel, soit une moyenne de 39 %, résultat supérieur à celui de 2018-2019 qui était de 38 % (24/64) (+ 1).

Chapitre 2 – Performance des ministères

2.1 Rappel du contexte

L'édition 2019-2020 du rapport de la présidente du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique complète le virage amorcé en 2018-2019 pour que ce rapport soit davantage axé sur la performance et qu'il présente les résultats individuels des organisations.

2.1.1 Évolution du rapport de la présidente du Conseil du trésor vers un contenu axé sur la performance

Le virage réalisé avec les éditions 2018-2019 et 2019-2020 du rapport de la présidente donne suite aux constats formulés au cours des années, notamment par la Commission de l'administration publique, quant à l'utilité de ce rapport et à la fiabilité de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats qui était utilisé depuis 2011-2012 pour le produire¹⁶. L'objectif est de redonner toute son importance à la reddition de comptes publique et de pouvoir en toute transparence aux besoins d'information des parlementaires et de la population.

Ainsi, le contenu du rapport a été complètement revu, et un nouvel indice de performance a été développé pour soutenir sa préparation. Ce rapport est maintenant plus complet, fiable et utile, en plus d'être basé sur des données publiques validées et corroborées et de permettre la comparaison de la performance entre les organisations.

Le nouvel indice comprend deux blocs, et son déploiement graduel s'est amorcé avec la diffusion des résultats des ministères, pour le premier bloc, dans l'édition 2018-2019 du présent rapport. L'édition 2019-2020 fait un pas de plus vers la transparence et l'amélioration de la performance en rendant publics les résultats détaillés obtenus par les ministères pour les deux blocs de l'indice. Avant de présenter l'analyse des résultats des ministères pour 2019-2020, voici un rappel des composantes de l'indice de performance.

2.1.2 Composantes et caractère évolutif de l'indice de performance

Comme on peut le voir dans le tableau 1 ci-après, le nouvel indice de performance est formé de deux blocs, soit le bloc A et le bloc B. Le bloc A mesure la performance des organisations alors que le bloc B mesure le degré d'intégration du cadre de gestion qui soutient la performance. Ces deux blocs sont à leur tour composés d'une série d'indicateurs et de sous-indicateurs.

¹⁶ Pour plus de détails sur les constats qui ont mené au développement d'un nouvel indice de performance et à la révision du contenu du rapport annuel de la présidente, voir les pages 42, 43 et 55 à 57 du *Rapport 2018-2019 du président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale concernant l'application de la Loi sur l'administration publique* déposé à l'Assemblée nationale en mai 2020.

Tableau 1 – Composantes de l'indice de performance ¹⁷

Bloc A : Performance
Qualité du plan stratégique
Atteinte des cibles du plan stratégique
Bloc B : Soutien à la performance
Gestion des ressources
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines
Taux d'assiduité ajusté du personnel
Taux de rétention ajusté du personnel
Proportion de la masse salariale investie en formation
Taux d'employés ayant reçu des attentes
Taux d'employés dont la performance a été évaluée
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles au Plan québécois des infrastructures
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité
Transformation numérique
Bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats
Taux de qualité en évaluation de programme
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme
Présence d'une politique d'évaluation de programme
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme
Taux de qualité en audit interne
Présence de travaux en audit de performance
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur
Taux de réalisation du plan de gestion de risques
Développement durable
Taux de qualité du plan d'action de développement durable
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable

¹⁷ Le détail des indicateurs et de la méthodologie est présenté dans le *Recueil des fiches indicateurs de l'indice de performance* du Secrétariat du Conseil du trésor. Il est possible d'obtenir ce document en écrivant à : soutiengar@sct.gouv.qc.ca. Les détails du bloc A sont aussi disponibles au Tableau de bord de la performance des ministères à l'adresse performance.gouv.qc.ca.

Le bloc A de l'indice mesure la performance des ministères sous l'angle de la qualité et du degré d'atteinte des cibles de leur plan stratégique. Ce bloc vise à s'assurer que les engagements des ministères envers la population sont de qualité et qu'ils sont ambitieux, suivis et respectés.

Le bloc B de l'indice mesure le degré d'intégration du cycle de gestion axée sur les résultats et la performance par les organisations. Il s'agit ici de mesurer la mise en place des facteurs de succès qui soutiennent la performance dans un ministère, soit la saine gestion des ressources, les bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats et les principes de développement durable.

Pour les deux blocs, l'analyse des résultats est réalisée par le Secrétariat du Conseil du trésor au moyen de données validées, corroborées ou publiques. Les résultats en développement durable proviennent du ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques.

L'indice se veut évolutif afin de demeurer pertinent au fil des années et de soutenir l'amélioration continue de la performance. Dans ce contexte, des sous-indicateurs pourront être ajoutés ou retirés en fonction de l'évolution du contexte et des priorités gouvernementales ainsi que du niveau de maturité dans l'obtention des résultats visés.

À titre d'exemple, si la majorité des ministères devaient obtenir un résultat remarquable pour un indicateur au fil des années, la composition de celui-ci serait revue afin de s'assurer que les objectifs soutenus par l'indicateur demeurent pertinents et ambitieux.

2.1.3 Diffusion des résultats pour mettre en valeur la performance et les pratiques exemplaires

À des fins de transparence et pour favoriser l'amélioration continue des organisations par la mise en valeur de la performance et des meilleures pratiques, les résultats obtenus annuellement par les ministères, pour les blocs A et B de l'indice, sont présentés dans les prochaines parties de ce rapport. Une fiche détaillant les résultats individuels de chaque ministère est également jointe à l'annexe IV, un tableau présentant les résultats moyens des ministères à l'annexe V et la liste des ministères s'étant démarqués par leurs pratiques exemplaires ou une performance remarquable à l'annexe VI.

De plus, les résultats du bloc A de l'indice sont également diffusés dans le Tableau de bord de la performance des ministères, que l'on peut consulter à l'adresse performance.gouv.qc.ca. Un classement des ministères est présenté en fonction de leur note globale, de la note relative à la qualité de leur plan stratégique et du degré d'atteinte des cibles du plan stratégique¹⁸.

¹⁸ En regroupant dans un seul site, sous une forme simplifiée et standardisée, une information auparavant complexe et dispersée, le Tableau de bord permet à la population d'apprécier et de comparer la performance des ministères en toute transparence. C'est un outil de référence qui permet de trouver rapidement les principaux documents d'engagement et de reddition de comptes des ministères que sont les plans stratégiques, les rapports annuels de gestion et les plans d'action de développement durable.

Dans le présent rapport, les organisations qui s'illustrent par des notes remarquables découlant de la mise en œuvre de pratiques exemplaires sont présentées à l'aide de l'indicateur visuel suivant :



Pratiques exemplaires

De plus, l'indicateur visuel ci-dessous permet de mettre en évidence les domaines pour lesquels des ministères s'illustrent par une performance remarquable :



Performance remarquable

L'objectif est de valoriser l'excellence tout en favorisant le partage d'expertise à l'échelle gouvernementale. À terme, même les organisations de petite taille pourront s'inspirer des meilleures pratiques tout en y apportant les adaptations pertinentes au regard de leurs ressources.

Cette approche s'inscrit dans les principes de la Loi sur l'administration publique et les recommandations de la Commission de l'administration publique visant à adapter le cadre de gestion axée sur les résultats en fonction de la taille des organisations. Elle repose également sur l'étalonnage, qui est un instrument de base pour mesurer et développer la performance.

2.2 Analyse des résultats des ministères – Bloc A de l'indice

Le bloc A de l'indice est composé de deux indicateurs, soit le taux de qualité du plan stratégique en vigueur pour l'année visée et le degré d'atteinte des cibles du plan stratégique présenté dans le rapport annuel de gestion de l'année visée.

2.2.1 Note globale

Le tableau 2 qui suit présente le classement des ministères établi en fonction de la note globale qu'ils ont obtenue pour le bloc A de l'indice, qui est composée de la qualité du plan stratégique (valeur de 50 %) et du degré d'atteinte des cibles du plan stratégique (valeur de 50 %).

Tableau 2 – Bloc A de l'indice – Classement des ministères en fonction de la note globale¹⁹

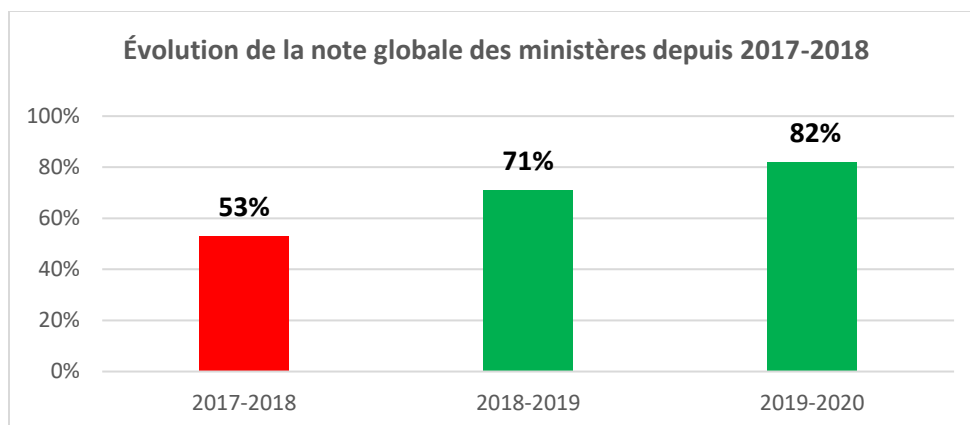
Rang	Ministères	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-20 vs 2018-19
1	Finances	57 %	78 %	96 %	+ 18
2	Justice	23 %	54 %	91 %	+ 37
3	Conseil exécutif	19 %	63 %	91 %	+ 28
4	Secrétariat du Conseil du trésor	65 %	83 %	88 %	+ 5
5	Énergie et Ressources naturelles	49 %	71 %	86 %	+ 15
6	Affaires municipales et Habitation	47 %	82 %	86 %	+ 4
7	Relations internationales et Francophonie	69 %	84 %	86 %	+ 2
8	Sécurité publique	55 %	77 %	85 %	+ 8
9	Transports	67 %	80 %	85 %	+ 5
10	Famille	36 %	54 %	83 %	+ 29
11	Travail, Emploi et Solidarité sociale	62 %	71 %	83 %	+ 12
12	Économie et Innovation	70 %	72 %	80 %	+ 8
13	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	78 %	81 %	80 %	- 1
14	Environnement et Lutte contre les changements climatiques	28 %	56 %	77 %	+ 21
15	Éducation et Enseignement supérieur ²⁰	44 %	69 %	76 %	+ 7
16	Immigration, Francisation et Intégration	58 %	63 %	74 %	+ 11
17	Tourisme	61 %	76 %	74 %	- 2
18	Forêts, Faune et Parcs	46 %	66 %	73 %	+ 7
19	Culture et Communications	59 %	75 %	73 %	- 2
20	Santé et Services sociaux	62 %	66 %	64 %	- 2
Moyenne des ministères		53 %	71 %	82 %	+ 11

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

Comme on peut le constater dans le tableau 2, la situation s'est améliorée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019 et 2017-2018. La note globale est passée de 71 % en 2018-2019 à 82 % en 2019-2020 (+ 11). Cette amélioration est encore plus significative par rapport à 2017-2018, alors que la note était de 53 % (+ 29). Le graphique qui suit reflète cette évolution.

¹⁹ Le rang dans le classement est déterminé en fonction du résultat pour 2019-2020 et de l'écart par rapport à l'année précédente.

²⁰ Situation qui avait cours avant la création du ministère de l'Éducation et du ministère de l'Enseignement supérieur.



Sur le plan individuel, on constate que 19 ministères sur 20 ont obtenu en 2019-2020 une note de plus de 70 %, ce qui leur accorde une cote verte, comparativement à 12 en 2018-2019 et à seulement 2 en 2017-2018. De même, aucun ministère n’obtient une note inférieure à la note de passage de 60 %, tandis qu’il y en avait 3 en 2018-2019 et 12 en 2017-2018. Enfin, en 2019-2020, la forte majorité des ministères ont rehaussé leur note globale par rapport à l’année 2018-2019, et la totalité l’ont augmentée par rapport à l’année 2017-2018.

Ministères qui se sont illustrés par l’obtention de la meilleure note globale en 2019-2020



Finances **(96 %)**
 Justice **(91 %)**
 Conseil exécutif **(91 %)**
 Secrétariat du Conseil du trésor **(88 %)**

Ministères qui se sont illustrés par la plus forte amélioration de leur note globale en 2019-2020



Justice **(+ 37)**
 Famille **(+ 29)**
 Conseil exécutif **(+ 28)**
 Environnement et Lutte contre
 les changements climatiques **(+ 21)**

2.2.2 Qualité du plan stratégique

L’analyse et le tableau qui suivent démontrent que l’amélioration de la note globale des ministères est attribuable à la fois à l’amélioration significative du taux de qualité des plans stratégiques et du taux d’atteinte des cibles prévues dans ces plans.

Tableau 3 – Bloc A de l'indice : Classement des ministères en fonction de la qualité de leur plan stratégique²¹

Rang	Ministères	Plan stratégique antérieur	Plans stratégiques 2019-2023	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 ²²	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 ²³	74 %	74 %	0
Moyenne des ministères		64 %	89 %	+ 25

Légende :



70 % et plus



60 % à 69 %



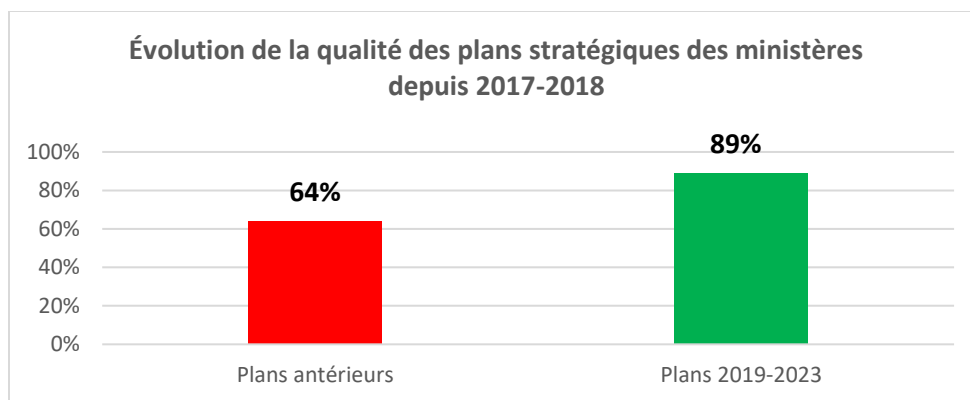
59 % et moins

Le tableau 3 présente le classement des ministères en fonction du taux de qualité de leur plan stratégique. Comme on peut le constater, la qualité des plans stratégiques s'est considérablement accrue depuis 2017-2018 avec **une hausse de 25 points**. Le graphique suivant illustre cette progression.

²¹ Le rang dans le classement est déterminé en fonction du résultat pour 2019-2020 et de l'écart par rapport à l'année précédente.

²² Situation qui avait cours avant la création du ministère de l'Éducation et du ministère de l'Enseignement supérieur.

²³ Le Plan stratégique 2016-2019 du ministère de l'Économie et de l'Innovation a été prolongé jusqu'au 31 mars 2020 et revu en 2020-2021. Dans ce contexte, la note attribuée pour sa qualité en 2019-2020 n'a pas évolué.



L'augmentation de la qualité des plans stratégiques des ministères s'explique par la révision en profondeur de ces plans, réalisée en 2019, qui s'est conclue par le dépôt à l'Assemblée nationale des plans stratégiques 2019-2023. Pour la première fois depuis l'adoption de la Loi sur l'administration publique en 2000, les plans stratégiques des ministères ont été revus de manière simultanée pour y inclure les priorités gouvernementales, arrimer leur durée au cycle électoral et rehausser leur qualité par l'ajout d'indicateurs de performance de meilleure qualité.

Ainsi, le taux de qualité des plans est passé de 64 % pour les plans précédents à 89 % pour les nouveaux plans (+ 25). Les 19 ministères²⁴ qui ont revu leur plan en 2019 en ont amélioré la qualité. Les 20 ministères obtiennent maintenant un taux de qualité supérieur à 70 %, alors qu'ils n'étaient que 9 à l'atteindre en 2017-2018. Cette amélioration repose notamment sur les nouvelles orientations en planification stratégique adoptées par le Conseil du trésor en juin 2019, lesquelles prévoient des exigences de qualité à respecter par les ministères et les organismes.

Conformément à ces orientations, 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 (+ 43).

Les nouveaux plans stratégiques comportent moins d'indicateurs, mais il s'agit d'indicateurs de meilleure qualité. Un recentrage vers les priorités gouvernementales et les attentes de la population a été réalisé, faisant en sorte que les plans des ministères comptent maintenant en moyenne 16 indicateurs, comparativement à 30 auparavant. Leur sélection provient d'une analyse du contexte des ministères, soutenue par des données opérationnelles chiffrées.

²⁴ Le Plan stratégique 2016-2019 du ministère de l'Économie et de l'Innovation a été prolongé jusqu'au 31 mars 2020 et a été revu en 2020-2021. L'analyse du taux de qualité de son nouveau plan sera réalisée dans l'édition 2020-2021 du rapport de la présidente du Conseil du trésor concernant l'application de la Loi sur l'administration publique.

De plus, le taux de qualité des indicateurs et des cibles est maintenant de 97 %, comparativement à 72 % dans les plans précédents **(+ 25)**²⁵. La principale amélioration provient du type d'indicateurs retenus. En effet, 82 % des indicateurs des nouveaux plans stratégiques sont maintenant de type « résultats », alors que les plans précédents en comptaient 33 % **(+ 49)**.

Les indicateurs de résultats sont recommandés puisqu'ils mesurent de réels effets-impacts sur la clientèle plutôt que des processus internes ou des efforts, comme c'était souvent le cas avec les indicateurs de type « activités » dans les plans antérieurs. Avec ce type d'indicateurs, on passe d'une gestion axée sur les efforts ou les processus internes à une gestion axée sur des résultats mesurables et concrets pour la clientèle. À titre d'exemples, le ministère de la Santé et des Services sociaux mesure maintenant le nombre de personnes inscrites auprès d'un médecin de famille en groupe de médecine familiale (GMF) plutôt que le nombre de plans d'actions produits; le ministère de l'Éducation mesure le nombre de classes de maternelle 4 ans dans le réseau public plutôt que la publication d'un guide; et le ministère de la Justice mesure le pourcentage de causes criminelles conclues à l'intérieur d'un délai de 18 mois ou de 30 mois plutôt que la réalisation de sondages internes.

De plus, 82 % des indicateurs comportent une cible pour chacune des années visées par le plan, comparativement à 38 % dans les plans précédents **(+ 44)**. Ainsi, les résultats des ministères devront être mesurés annuellement plutôt qu'à l'échéance de leur plan, ce qui favorisera un suivi plus serré des engagements. Ils se sont également dotés d'indicateurs clés de performance, qui permettront de suivre les priorités avec plus d'efficacité, toujours à l'avantage de la population.

Ministères qui se sont illustrés par la qualité de leur plan stratégique



Transports **(98 %)**
Tourisme **(94 %)**
Justice **(93 %)**
Famille **(93 %)**

Ministères qui se sont illustrés par la plus forte amélioration de la qualité de leur plan stratégique



Culture et Communications **(+ 54)**
Conseil exécutif **(+ 52)**
Justice **(+ 47)**
Environnement et Lutte contre
les changements climatiques **(+ 41)**

²⁵ Un indicateur de qualité est spécifique, mesurable, délimité dans le temps et pertinent tandis que la cible qui lui est associée doit être mesurable, spécifique et ne pas être une simple date.

2.2.3 Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique

Tableau 4 – Bloc A de l'indice : Classement des ministères en fonction du taux d'atteinte des cibles de leur plan stratégique²⁶

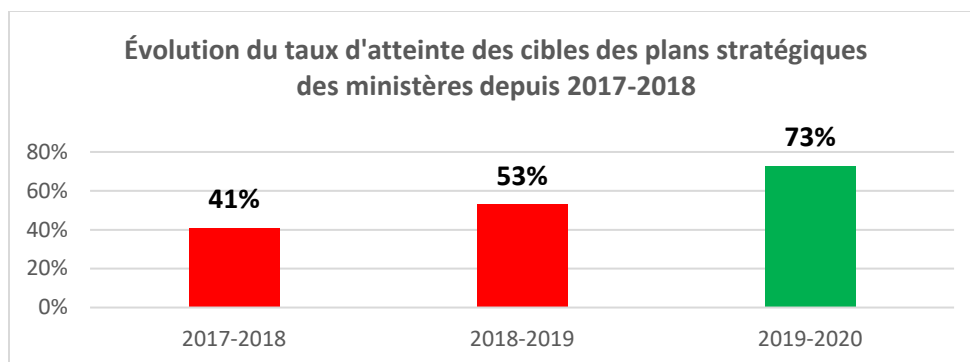
Rang	Ministères	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-20 vs 2018-19
1	Finances	53 %	65 %	100 %	+ 35
2	Conseil exécutif	0 %	37 %	92 %	+ 55
3	Justice	0 %	14 %	89 %	+ 75
4	Secrétariat du Conseil du trésor	61 %	78 %	87 %	+ 9
5	Économie et Innovation	66 %	70 %	85 %	+ 15
6	Énergie et Ressources naturelles	30 %	54 %	82 %	+ 28
7	Affaires municipales et Habitation	33 %	75 %	82 %	+ 7
8	Relations internationales et Francophonie	67 %	79 %	82 %	+ 3
9	Sécurité publique	34 %	65 %	80 %	+ 15
10	Travail, Emploi et Solidarité sociale	47 %	53 %	76 %	+ 23
11	Famille	15 %	15 %	73 %	+ 58
12	Transports	45 %	63 %	71 %	+ 8
13	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	69 %	72 %	70 %	- 2
14	Environnement et Lutte contre les changements climatiques	12 %	27 %	67 %	+ 40
15	Éducation et Enseignement supérieur ²⁷	34 %	46 %	60 %	+ 14
16	Immigration, Francisation et Intégration	37 %	36 %	59 %	+ 23
17	Forêts, Faune et Parcs	39 %	43 %	56 %	+ 13
18	Culture et Communications	81 %	60 %	56 %	- 4
19	Tourisme	64 %	57 %	54 %	- 3
20	Santé et Services sociaux	37 %	42 %	38 %	- 4
Moyenne des ministères		41 %	53 %	73 %	+ 20

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

Le tableau 4 présente le classement des ministères en fonction du taux d'atteinte des cibles de leurs plans stratégiques respectifs. On constate que cette note est en amélioration constante depuis 2017-2018. Ce taux est passé de 41 % en 2017-2018 à 73 % en 2019-2020 (+ 32).

²⁶ Le rang dans le classement est déterminé en fonction du résultat pour 2019-2020 et de l'écart par rapport à l'année précédente.

²⁷ Situation qui avait cours avant la création du ministère de l'Éducation et du ministère de l'Enseignement supérieur.



En 2019-2020, un total de 15 ministères ont obtenu la note de passage de 60 %, tandis qu'il y en avait 9 en 2018-2019 et 6 en 2017-2018. De plus, la forte majorité des ministères, soit 16 sur 20, ont amélioré le taux d'atteinte de leurs cibles en 2019-2020 par rapport à 2018-2019.

Cependant, on observe que 5 ministères ont un taux d'atteinte de leurs cibles qui est inférieur à la note de passage de 60 %, soit le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (59 %), le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (56 %), le ministère de la Culture et des Communications (56 %), le ministère du Tourisme (54 %) et le ministère de la Santé et des Services sociaux (38 %). On note aussi que quatre ministères ont connu une diminution de leurs résultats, soit le ministère de la Culture et des Communications (- 4), le ministère de la Santé et des Services sociaux (- 4), le ministère du Tourisme (- 3) et le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (- 2). Ces ministères ont eu à expliquer leurs résultats dans leur rapport annuel de gestion 2019-2020 et ils déploieront des mesures correctrices en 2020-2021 et 2021-2022.

Ministères qui se sont illustrés par le taux d'atteinte des cibles de leur plan stratégique



Finances (100 %)
Conseil exécutif (92 %)
Justice (89 %)
Secrétariat du Conseil du trésor (87 %)

Ministères qui se sont illustrés par la plus forte amélioration du taux d'atteinte des cibles de leur plan stratégique en 2019-2020



Justice (+ 75)
Famille (+ 58)
Conseil exécutif (+ 55)
Environnement et Lutte contre les changements climatiques (+ 40)

2.3 Analyse des résultats des ministères – Bloc B de l'indice

Le bloc B de l'indice mesure le degré d'intégration, par les ministères, du cadre de gestion qui soutient la performance. Ce volet porte sur la saine gestion des ressources, les bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats et le développement durable.

L'analyse de cette section du rapport se concentre sur les résultats globaux des ministères tandis que les résultats détaillés pour chaque ministère sont présentés à l'annexe IV.

2.3.1 Qualité de la gestion des ressources

Tableau 5 – Bloc B de l'indice – Résultats des ministères pour le volet « gestion des ressources »

La pondération est répartie également entre les sous-indicateurs	Moyenne ministères 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020	Écart
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	67 %	75 %	+ 8
Taux d'assiduité ajusté du personnel	86 %	87 %	+ 1
Taux de rétention ajusté du personnel	78 %	81 %	+ 3
Proportion de la masse salariale investie en formation	74 %	82 %	+ 8
Taux d'employés ayant reçu des attentes	54 %	66 %	+ 12
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	41 %	63 %	+ 22
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	75 %	80 %	+ 5
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	68 %	72 %	+ 4
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	59 %	68 %	+ 9
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	75 %	74 %	- 1
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	75 %	70 %	- 5
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	79 %	-
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	-
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	-
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	-
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	80 %	87 %	+ 7
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	84 %	90 %	+ 6
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	64 %	73 %	+ 9
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	64 %	70 %	+ 6
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité (nouveau)	S. O.	77 %	-
Transformation numérique (nouveau)	S. O.	72 %	-

Légende

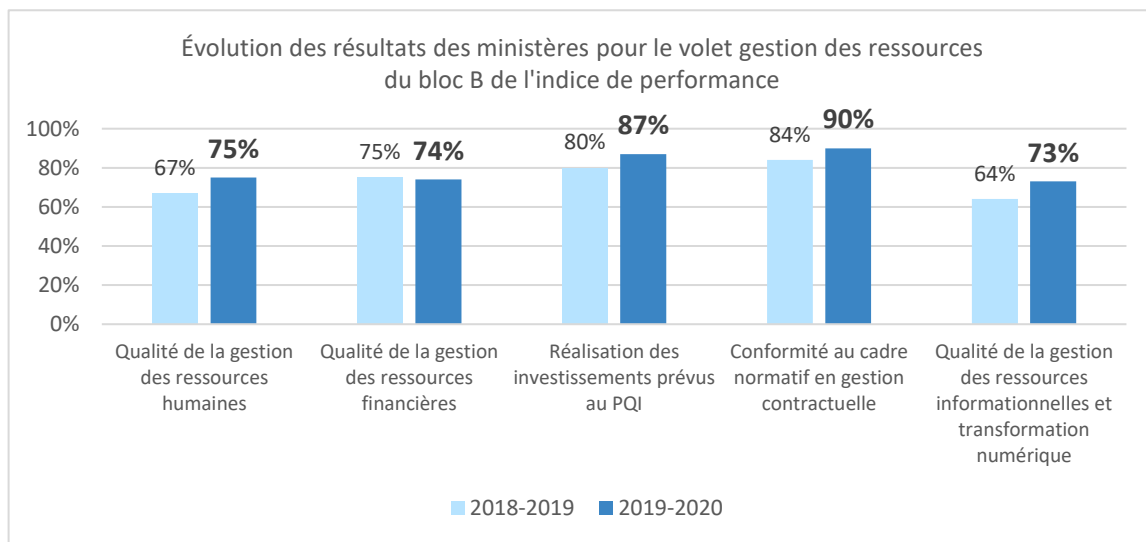
FAIBLE (59 % et -)	À AMÉLIORER (60 à 74 %)	BON (75 % à 89 %)	EXCELLENT (90 % à 100 %)
--------------------	-------------------------	-------------------	--------------------------

Constats généraux relatifs à la gestion des ressources

Le bloc B de l'indice mesure la saine gestion des ressources humaines, financières, immobilières, contractuelles et informationnelles, soit les principales ressources mises à la disposition des organisations pour réaliser leur mission et concrétiser leurs engagements envers la population.

Le tableau 5 qui précède expose les résultats moyens des ministères pour chacun des indicateurs et des sous-indicateurs relatifs à la gestion des ressources en 2019-2020 par rapport à 2018-2019. On constate une progression de la note moyenne des ministères pour 4 des 5 indicateurs, soit :

- ✓ Qualité de la gestion des ressources humaines (+ 8)
- ✓ Réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures (+ 7)
- ✓ Conformité des organismes visés au cadre normatif en gestion contractuelle (+ 6)
- ✓ Qualité de la gestion des ressources informationnelles et transformation numérique (+ 9)



Cette amélioration généralisée s'explique notamment parce que le Secrétariat du Conseil du trésor et les ministères ont travaillé en étroite collaboration pour prioriser la performance depuis 2018-2019. Entre autres, le Secrétariat du Conseil du trésor a revu l'encadrement gouvernemental de la gestion axée sur les résultats et a bonifié ses services d'accompagnement destinés aux ministères. De plus, le Secrétariat du Conseil du trésor a, dès le départ, associé les ministères à la démarche gouvernementale d'amélioration de la performance. Les ministères ont ainsi pu s'approprier les composantes du nouvel indice de performance dès l'exercice 2018-2019. Cette approche a favorisé la mise en application rapide, dans la majorité des ministères, de plusieurs mesures d'amélioration du cadre de gestion de la performance. On en constate déjà les effets positifs sur les résultats de 2019-2020 par rapport à ceux de 2018-2019.

Constats relatifs au taux de qualité de la gestion des ressources humaines

Pour soutenir la performance de leur organisation et relever les défis auxquels la société et la fonction publique font face, les ministères doivent plus que jamais compter sur leur personnel qui, quotidiennement, joue un rôle essentiel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le taux de qualité de la gestion des ressources humaines d'un ministère est calculé à partir des sous-indicateurs suivants, soit le taux d'assiduité et de rétention du personnel, la proportion de la masse salariale investie en formation, le taux d'employés ayant reçu des attentes et dont la performance a été évaluée, la présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel, le taux d'atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles et le taux d'atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques.

Il est à noter que la méthode de calcul a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019 concernant le taux d'employés ayant reçu des attentes et dont la performance a été évaluée afin de couvrir un plus large groupe de personnes. Ce changement limite la comparabilité.

En 2019-2020, pour les 20 ministères, le taux de qualité de la gestion des ressources humaines s'est situé à 75 %, comparativement à 67 % en 2018-2019 (+ 8). Cette amélioration s'explique par la hausse généralisée des résultats pour tous les sous-indicateurs du taux de qualité de la gestion des ressources humaines, dans une fourchette de 1 à 22 points de pourcentage.

Sur le plan individuel, on constate que 15 ministères sur 20 (75 %) ont amélioré leur taux de qualité de la gestion des ressources humaines en 2019-2020 par rapport à 2018-2019 et que 2 l'ont maintenu. Par ailleurs, 3 ministères ont vu leur note diminuer de 2 à 8 points de pourcentage.

Ministères qui se sont illustrés en 2019-2020 par un taux élevé de qualité de la gestion de leurs ressources humaines



Secrétariat du Conseil du trésor (91 %)
Affaires municipales et Habitation (88 %)
Économie et Innovation (84 %)
Travail, Emploi et Solidarité sociale (83 %)
Famille (82 %)

Ministères qui se sont illustrés en 2019-2020 par la plus forte amélioration du taux de qualité de la gestion de leurs ressources humaines



Immigration, Francisation et Intégration (+ 28)
Éducation et Enseignement supérieur (+ 26)
Tourisme (+ 19)
Économie et Innovation (+ 16)
Sécurité publique (+ 15)

Constats relatifs au taux de qualité de la gestion des ressources financières

L'indicateur du taux de qualité de la gestion des ressources financières est composé d'un sous-indicateur qui mesure le taux de respect des cibles d'heures rémunérées. Ces cibles sont établies annuellement par le Conseil du trésor en fonction du niveau des effectifs qui a été accordé à chaque ministère²⁸. L'indicateur est aussi composé d'un sous-indicateur, ajouté en 2019-2020, pour mesurer la qualité des travaux de révision des programmes planifiés pour 2020-2023. Ces travaux ont pour objectif de réviser les façons de faire afin de s'assurer que les programmes des ministères atteindront leurs objectifs et seront administrés de manière efficace et efficiente.

En 2019-2020, pour les 20 ministères, le taux de qualité de la gestion des ressources financières se situe à 74 % comparativement à 75 % en 2018-2019 **(- 1)**. Cette situation s'explique principalement par une diminution de 5 points des résultats relatifs au taux de respect des cibles d'heures rémunérées. Ainsi, 14 ministères sur 20 ont respecté cette cible comparativement à 15 en 2018-2019.

Soulignons toutefois que la comparaison des résultats de 2019-2020 avec ceux de l'année 2018-2019 doit être faite avec prudence puisque l'indicateur portant sur la gestion des ressources financières a été modifié en cours d'année. En effet, un nouveau sous-indicateur concernant la qualité du plan triennal de révision des programmes a été ajouté, et les résultats, qui se situent à 79 %, sont disponibles uniquement pour l'année 2019-2020. En outre, le déploiement de l'indicateur relatif à la gestion des ressources financières n'est pas encore terminé, et il sera bonifié de nouveau en 2020-2021²⁹.

Ministères qui se sont illustrés en 2019-2020 par une note de 100 % au titre de la qualité de la gestion des ressources financières



Agriculture, Pêcheries et Alimentation **(100 %)**
Conseil exécutif **(100 %)**
Immigration, Francisation et Intégration **(100 %)**
Relations internationales et Francophonie **(100 %)**
Transports **(100 %)**

²⁸ Une organisation qui consomme moins d'effectifs que le niveau d'effectifs autorisé par le Conseil du trésor obtient 100 %, tandis qu'une organisation qui excède ce seuil obtient 0 %.

²⁹ L'ajout de trois nouveaux sous-indicateurs est prévu, soit : le taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes, le taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire et le taux de respect du niveau des dépenses de programme fixé annuellement.

Constats relatifs au taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures

Depuis 2018, le gouvernement a choisi de réinvestir dans les services publics pour placer le citoyen au cœur de son action et répondre aux importants défis auxquels le Québec est confronté en termes de maintien et de bonification de ses infrastructures. Ainsi, le Plan québécois des infrastructures 2020-2030 (PQI) atteint 130,5 G\$, en hausse de 30,1 G\$ depuis 2018. Il comprend, notamment, des investissements majeurs pour rénover, agrandir et construire des écoles, établir des maisons des aînés et remplacer plusieurs centres hospitaliers de soins de longue durée (CHSLD) vétustes.

De plus, le gouvernement a choisi de devancer des investissements prévus au PQI pour accélérer la relance économique à la suite du ralentissement occasionné par la pandémie de COVID-19. Il en est de même pour l'adoption du projet de loi no° 66 (Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure), qui permettra d'accélérer la mise en œuvre de 180 projets d'infrastructures. Il est donc important de s'assurer de la réalisation des investissements prévus pour chacun des ministères. C'est pour cette raison qu'un indicateur concernant le taux de réalisation des investissements prévus au PQI fait partie de l'indice de performance.

En 2019-2020, pour l'ensemble des 20 ministères, le taux de réalisation des investissements prévus au PQI s'est situé à 87 %, comparativement à 80 % en 2018-2019 (+ 7). Sur le plan individuel, on constate que 11 ministères (55 %) ont amélioré leur taux de réalisation des investissements prévus par rapport à 2018-2019 et que 2 (10 %) l'ont maintenu. Par ailleurs, 7 ministères (35 %) ont vu leur note diminuer.

Ministères qui se sont illustrés par le taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures en 2019-2020



Secrétariat du Conseil du trésor (100 %)
Éducation et Enseignement supérieur (100 %)
Culture et Communications (100 %)
Économie et Innovation (92 %)
Environnement et Lutte contre
les changements climatiques (89 %)

Ministères qui se sont illustrés par la plus forte amélioration du taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures en 2019-2020



Environnement et Lutte contre
les changements climatiques (+ 34)
Économie et Innovation (+ 28)
Relations internationales et Francophonie (+ 27)
Travail, Emploi et Solidarité sociale (+ 26)
Secrétariat du Conseil du trésor (+ 25)

Constats relatifs au taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle

Les ministères utilisent les deniers publics pour acheter des biens, faire exécuter des travaux de construction et obtenir des services. Le gouvernement a donc mis en place un encadrement législatif et réglementaire visant à établir des normes relatives aux aspects importants du processus de gestion contractuelle ainsi qu'un encadrement administratif pour déterminer des règles internes en cette matière.

Le taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle est établi sur la base d'une vingtaine de sous-indicateurs regroupés sous quatre thèmes, soit le respect de certaines obligations du cadre normatif, le respect des obligations en reddition de comptes, la conformité et l'exactitude de la publication au Système électronique d'appels d'offres (SEAO) ainsi que la conformité des contrats conclus de gré à gré au-dessus des seuils des appels d'offres publics et des documents des appels d'offres publics (AOP).

En 2019-2020, pour les 20 ministères, le taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle s'est situé à 90 % comparativement à 84 % en 2018-2019 **(+ 6)**. Sur le plan individuel, on constate que 13 ministères sur 20 (65 %) ont amélioré leur taux de conformité en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, avec une amélioration variant de 1 à 29 points de pourcentage. Par ailleurs, 2 ministères (10 %) ont maintenu leur taux, alors que 5 (25 %) ont vu leur note diminuer légèrement de 1 à 3 points de pourcentage.

Ministères qui se sont illustrés par un taux élevé de conformité au cadre normatif en gestion contractuelle en 2019-2020



Énergie et Ressources naturelles **(99 %)**
Forêts, Faune et Parcs **(99 %)**
Immigration, Francisation et Intégration **(99 %)**
Finances **(98 %)**
Secrétariat du Conseil du trésor **(98 %)**

Ministères qui se sont illustrés par la plus forte amélioration de leur taux de conformité au cadre normatif en gestion contractuelle en 2019-2020



Relations internationales et Francophonie **(+ 29)**
Conseil exécutif **(+ 26)**
Famille **(+ 17)**
Finances **(+ 16)**
Secrétariat du Conseil du trésor **(+ 8)**

Constats relatifs au taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique

Dans un contexte de transformation où les technologies de l'information progressent à un rythme accéléré, le gouvernement privilégie une approche basée sur la gestion rigoureuse et transparente du développement des ressources informationnelles dans l'administration publique ainsi que sur la coordination des actions relatives à cette gestion. De plus, la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 a été adoptée afin d'offrir des accès plus intuitifs aux services publics pour ainsi faciliter leur utilisation par la population et améliorer l'efficacité de l'État. Cette stratégie présente six principales ambitions comportant des cibles précises sur un horizon de quatre ans, et elle est accompagnée de mesures clés.

À cet égard, le taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique des ministères est calculé à partir de trois indicateurs. Ces indicateurs sont le taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures, la capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité, évaluée sur la base d'une vingtaine de mesures déterminées par le Secrétariat du Conseil du trésor, et le taux de respect des cibles de la Stratégie de transformation numérique.

En 2019-2020, pour les 20 ministères, le taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique s'est situé à 73 % comparativement à 64 % en 2018-2019 (+ 9). Sur le plan individuel, on observe une amélioration de la performance pour 13 ministères sur 20 (65 %), alors que les 7 autres (35 %) voient leur note diminuer.

Cette situation s'explique par une hausse de 6 points de pourcentage du taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au PQI, par des résultats de 77 % relativement à la capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité et de 72 % concernant la transformation numérique. Toutefois, il n'est pas possible d'établir une tendance par rapport à 2018-2019 puisqu'en 2019-2020, la méthode de calcul du sous-indicateur sur la capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité a été modifiée et que le sous-indicateur portant sur la transformation numérique a été ajouté, ce qui compromet la comparabilité des résultats.

Ministères qui se sont illustrés par un taux de qualité élevé en gestion des ressources informationnelles et transformation numérique en 2019-2020



Secrétariat du Conseil du trésor (89 %)
Affaires municipales et Habitation (88 %)
Travail, Emploi et Solidarité sociale (85 %)
Conseil exécutif (84 %)
Santé et Services sociaux (83 %)

2.3.2 Intégration des bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Tableau 6 – Bloc B de l'indice – Résultats des ministères pour les bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

La pondération est répartie également entre les sous-indicateurs	Moyenne ministères 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020	Écart
Taux de qualité en évaluation de programme	82 %	97 %	+ 15
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	73 %	92 %	+ 19
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	-
Présence d'une politique d'évaluation de programme	85 %	100 %	+ 15
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	70 %	95 %	+ 25
Taux de qualité en audit interne	69 %	73 %	+ 4
Présence de travaux en audit de performance	70 %	65 %	- 5
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	55 %	51 %	- 4
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	80 %	85 %	+ 5
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	90 %	95 %	+ 5
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	50 %	70 %	+ 20
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	42 %	59 %	+ 17
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	60 %	90 %	+ 30
Taux de réalisation du plan gestion de risques	25 %	28 %	+ 3

Légende	FAIBLE (59 % et -)	À AMÉLIORER (60 à 74 %)	BON (75 % à 89 %)	EXCELLENT (90 % à 100 %)
----------------	---------------------------	--------------------------------	--------------------------	---------------------------------

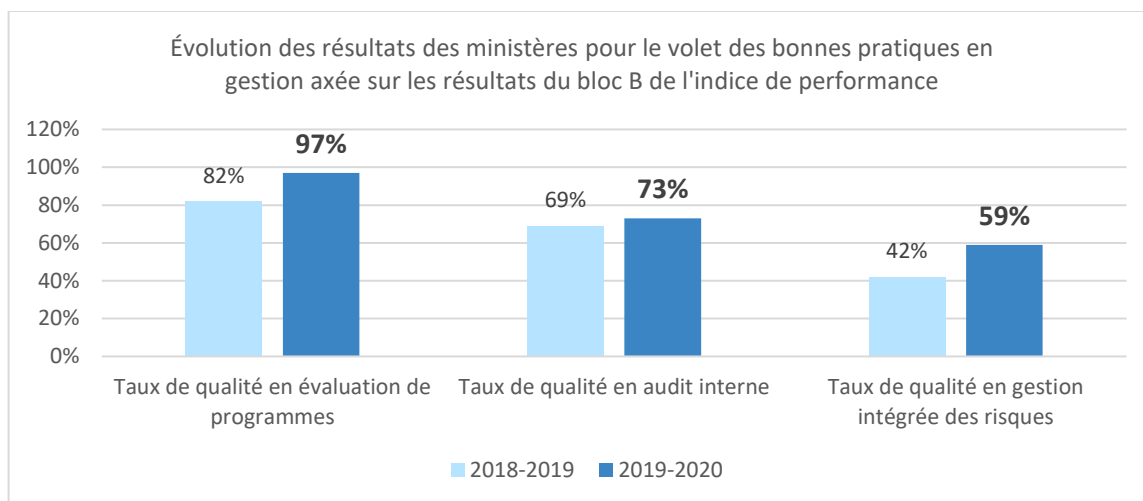
Constats généraux relatifs aux bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

L'indice mesure la qualité des travaux d'évaluation de programme, d'audit interne et de gestion intégrée des risques, soit les principales fonctions de la gestion axée sur les résultats qui soutiennent la saine gouvernance et l'atteinte des objectifs de performance.

Le tableau 6 ci-dessus expose les résultats moyens des ministères, en 2019-2020, par rapport à ceux de 2018-2019, pour chacun des indicateurs et des sous-indicateurs relatifs aux bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats.

On constate une progression de la note moyenne des ministères pour les trois indicateurs, soit :

- le taux de qualité en évaluation de programme **(+ 15)**
- le taux de qualité en audit interne **(+ 4)**
- le taux de qualité de la gestion intégrée des risques **(+ 17)**



Plus précisément, on observe une amélioration ou un maintien de la performance des ministères pour 9 des 11 sous-indicateurs. L'amélioration est de 20 points de pourcentage ou plus pour 3 de ces sous-indicateurs. Il est à noter que les ministères s'illustrent particulièrement en matière d'évaluation de programme, avec une note moyenne de 97 %.

Constats relatifs à l'évaluation de programmes : une fonction bien implantée pour les ministères

L'évaluation de programme est une démarche systématique de collecte et d'analyse de données et de renseignements sur les programmes afin de les améliorer ou de formuler un jugement sur leur valeur et, ainsi, d'éclairer la prise de décision. Elle comprend notamment les travaux portant sur les besoins ou les moyens d'intervention ou encore sur l'implantation ou la mise en œuvre des programmes. Elle comprend aussi les travaux visant à faire état des résultats des programmes et ceux permettant d'en apprécier, entre autres critères, la pertinence, l'efficacité ou l'efficience.

Un programme est un ensemble cohérent et structuré d'objectifs, de ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles) et d'activités permettant la production de biens et de services particuliers qui répondront à un ou à plusieurs besoins précis d'une population ciblée. La signification du terme s'étend à tout projet, service, initiative, intervention, stratégie ou plan d'action gouvernemental qui vise à résoudre une problématique ou à répondre à un besoin de l'ensemble ou d'une partie de la société.

L'évaluation de programme est encadrée, à l'échelle gouvernementale, par la [Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes](#). Le Secrétariat du Conseil du trésor a déployé des efforts importants au cours des dernières années pour soutenir les organisations visées dans la mise en application de cette directive.

Les sous-indicateurs sélectionnés en matière d'évaluation de programme sont le taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor, la présence d'une planification pluriannuelle, d'une

politique d'évaluation et d'un mécanisme de suivi des recommandations. Ils visent à établir le niveau d'intégration des principales obligations découlant de la Directive. À cet égard, les résultats positifs de l'indice attestent que les efforts déployés par le Secrétariat du Conseil du trésor au fil des années pour soutenir les organisations dans l'application de cette directive ont eu un effet structurant dans l'implantation des principales composantes du cadre normatif.

En 2019-2020, pour les 20 ministères, le taux de qualité en évaluation de programme s'est situé à 97 % comparativement à 82 % en 2018-2019 (+ 15). Cette amélioration s'explique par une hausse des résultats variant de 15 à 25 points de pourcentage pour tous les sous-indicateurs du taux de qualité en évaluation de programme, à l'exception d'un sous-indicateur pour lequel les résultats sont demeurés stables à 100 %. Sur le plan individuel, 8 ministères sur 20 ont amélioré leur taux de qualité en évaluation de programme en 2019-2020 par rapport à 2018-2019 et 10 l'ont maintenu, tandis que 2 ont vu leur note diminuer légèrement de 2 et 8 points de pourcentage.

Ministères qui se sont illustrés en 2019-2020 par le taux de qualité en évaluation de programme



17 ministères sur 20, soit 85 %, obtiennent un taux de qualité de 100 %

Ministères qui se sont illustrés en 2019-2020 par la plus forte amélioration de leur taux de qualité en évaluation de programme



Sécurité publique (+ 75)
Secrétariat du Conseil du trésor (+ 67)
Environnement et Lutte contre les changements climatiques (+ 50)
Finances (+ 50)

Constats relatifs à l'audit interne : une fonction en consolidation

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance relativement au degré de maîtrise de ses opérations, qui contribue à les améliorer et à créer de la valeur ajoutée. Cette activité aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. L'audit interne peut donc contribuer de manière significative à l'amélioration de la gestion d'une organisation, à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et à sa performance.

Le taux de qualité en audit interne d'un ministère est calculé à partir de cinq indicateurs qui permettent d'observer des tendances au regard des éléments déterminants de cette fonction, soit la présence de travaux en audit de performance, le taux annuel de réalisation du plan pluriannuel d'audit interne, la présence d'une personne responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant, la présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne et celle d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes.

L'analyse des résultats des ministères indique que cette fonction est en cours de consolidation. En effet, les activités de planification semblent bien intégrées au cycle de gestion des ministères. Toutefois, le faible taux de réalisation des plans pluriannuels d'audit interne permet de conclure que les organisations devront déployer des efforts additionnels pour obtenir l'ensemble des avantages qui découlent de cette fonction. Par ailleurs, plusieurs bonnes pratiques, notamment en matière d'audit de la performance, restent à développer.

En 2019-2020, pour les 20 ministères, le taux de qualité en audit interne s'est situé à 73 % comparativement à 69 % en 2018-2019 (+ 4). Cette amélioration s'explique par une hausse variant de 5 à 20 points de pourcentage des résultats pour 3 des 5 sous-indicateurs qui composent le taux de qualité en audit interne, alors que les résultats ont diminué pour 2 des sous-indicateurs.

Sur le plan individuel, on constate que 12 ministères sur 20 (60 %) ont amélioré leur taux de qualité en audit interne en 2019-2020 par rapport à 2018-2019 et que 8 ministères (40 %) ont vu leur note diminuer de 2 à 40 points de pourcentage.

Ministères qui se sont illustrés par un taux de qualité élevé en audit interne en 2019-2020



Affaires municipales et Habitation (97 %)
Relations internationales et Francophonie (96 %)
Immigration, Francisation et Intégration (95 %)
Tourisme (94 %)

Ministères qui se sont illustrés par la plus forte amélioration du taux de qualité en audit interne en 2019-2020



Justice (+ 50)
Sécurité publique (+ 38)
Tourisme (+ 38)
Économie et Innovation (+ 19)

Constats relatifs à la gestion intégrée des risques : une fonction en cours de développement

La gestion des risques consiste en la réalisation d'activités coordonnées dans le but de diriger et de piloter une organisation en tenant compte du risque, soit de l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. Il s'agit d'une fonction qui soutient la gestion axée sur les résultats à plusieurs égards. Elle permet notamment d'accroître la probabilité, pour une organisation, d'atteindre ses objectifs, de rehausser son degré d'assurance et de confiance, de parfaire sa gouvernance et d'améliorer son efficacité et son efficience opérationnelles.

Les sous-indicateurs sélectionnés visent à évaluer le niveau de structuration de cette fonction. Bien que les résultats de l'indice permettent d'observer une tendance positive en cette matière, celle-ci est surtout attribuable à la mise en application d'une politique de gestion intégrée des risques par un nombre croissant de ministères. Le faible taux de réalisation des plans de gestion des risques démontre cependant qu'il reste d'importants défis à relever.

En 2019-2020, pour les 20 ministères, le taux de qualité de la gestion des risques s'est situé à 59 % comparativement à 42 % en 2018-2019 (+ 17). Cette amélioration s'explique par une hausse généralisée des résultats variant de 3 à 30 points de pourcentage pour tous les sous-indicateurs qui composent le taux de qualité de la gestion intégrée des risques.

Sur le plan individuel, on constate que 12 ministères sur 20 (60 %) ont amélioré leur taux de qualité de la gestion intégrée des risques en 2019-2020 par rapport à 2018-2019 et que 7 (35 %) l'ont maintenue. Par ailleurs, un ministère a vu sa note diminuer de 36 points.

Ministères qui se sont illustrés par un taux de qualité élevé en gestion intégrée des risques en 2019-2020



Affaires municipales et Habitation (100 %)
Secrétariat du Conseil du trésor (97 %)
Travail, Emploi et Solidarité sociale (91 %)
Tourisme (90 %)

Ministères qui se sont illustrés par la plus forte amélioration du taux de qualité de la gestion intégrée des risques en 2019-2020



Économie et Innovation (+ 50)
Énergie et Ressources naturelles (+ 50)
Forêts, Faune et Parcs (+ 50)
Relations internationales et Francophonie (+ 50)
Sécurité publique (+ 50)

2.3.3 Développement durable

Le bloc B de l'indice vise à s'assurer que les principes de développement durable, une priorité pour le gouvernement, font partie intégrante des pratiques de gestion des organisations. Les résultats des indicateurs du volet « développement durable » (tableau 2.16) sont sous la gouvernance du ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC).

Le MELCC présente le classement de ministères ainsi que des précisions méthodologiques à l'adresse : <https://www.quebec.ca/gouv/politiques-orientations/developpement-durable/indice-performance/>

Tableau 2.16 - Volet « développement durable »	Moyenne ministères 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020	Écart
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	55 %	55 %	-
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité	57 %	57 %	-
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux	49 %	49 %	-
Taux d'indicateurs de résultats	40 %	40 %	-
Taux d'actions de qualité	54 %	54 %	-
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	58 %	70 %	+ 12
Note globale	57 %	63 %	+ 6

Légende	FAIBLE (59 % et -)	À AMÉLIORER (60 à 74 %)	BON (75 % à 89 %)	EXCELLENT (90 % à 100 %)
---------	--------------------	-------------------------	-------------------	--------------------------

Chapitre 3 – Suivi du plan d’action de la présidente du Conseil du trésor pour optimiser l’application de la Loi sur l’administration publique

Depuis 2018, le gouvernement est passé à l’action pour offrir à la population une Administration gouvernementale performante, basée sur une gestion rigoureuse, efficace et transparente qui permet d’en faire plus pour le citoyen.

Dans un premier temps, un bilan de l’application de la Loi sur l’administration publique depuis son adoption en 2000 a été réalisé. Les constats qui en découlent ont été présentés dans l’édition 2018-2019 du rapport de la présidente du Conseil du trésor sur l’application de la Loi sur l’administration publique déposé à l’Assemblée nationale en mars 2020.

À la lumière de ces constats, le gouvernement s’est fixé l’objectif d’optimiser l’application de la Loi sur l’administration publique et la performance des ministères et des organismes. Pour y arriver, il s’est donné un plan d’action, sous la responsabilité de la présidente du Conseil du trésor, qui a été annoncé dans la Stratégie de gestion des dépenses 2019-2020.

Ce plan d’action repose sur trois objectifs et une dizaine d’actions structurantes qui visent 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 suivre la performance des ministères en toute transparence;
- développer un pôle d’expertise gouvernemental au Secrétariat du Conseil du trésor pour mieux soutenir les ministères et les organismes.

Ce plan a permis de réaliser un important virage vers l’instauration d’une culture de gestion axée sur les résultats et la performance. Bien qu’il reste des défis à relever, les premiers résultats sont concluants : la performance des ministères s’améliore, les engagements envers la clientèle sont de meilleure qualité et ils sont davantage respectés.

Le gouvernement entend poursuivre dans cette direction au cours des prochaines années en tenant compte des constats présentés aux chapitres 1 et 2 du présent rapport.

3.1 Redonner toute son importance à la planification stratégique, à la déclaration de services et à la reddition de comptes publique

3.1.1 Révision des plans stratégiques pour rehausser la qualité des engagements envers la clientèle

Le virage vers une meilleure application de la Loi sur l'administration publique s'est amorcé avec la révision des plans stratégiques des ministères. Cette première étape s'est conclue par le dépôt à l'Assemblée nationale des plans 2019-2023 en décembre 2019.

Ces plans ont été revus de manière simultanée pour y inclure les priorités gouvernementales et arrimer leur durée au cycle électoral. De plus, ils contiennent maintenant des indicateurs de performance qui mesurent des résultats concrets pour la population. Cette révision a été réalisée sur la base des nouvelles orientations concernant la planification stratégique dans les ministères et les organismes, qui ont été adoptées par le Conseil du trésor en juin 2019³⁰. La qualité des nouveaux plans stratégiques 2019-2023 est de loin supérieure à celle des plans précédents.

Par ailleurs, afin de s'assurer que les engagements prévus dans les plans stratégiques demeureront pertinents et adaptés aux besoins de la population, les ministères ont été invités, en 2020, à actualiser leur plan stratégique 2019-2023 pour tenir compte des répercussions de la pandémie de COVID-19. Les plans stratégiques mis à jour ont été rendus publics à l'hiver 2021 sur les sites Web des ministères concernés ainsi qu'au Tableau de bord de la performance des ministères.

Pour ce qui est des organismes, leur plan stratégique est révisé sur la base des mêmes exigences de qualité que celles applicables aux ministères, au fur et à mesure qu'ils arrivent à échéance.

3.1.2 Optimisation des rapports annuels de gestion pour rendre des comptes et diffuser les résultats obtenus en toute transparence

Les rapports annuels de gestion ont aussi été revus et normalisés en 2019-2020 pour améliorer la présentation de l'information qui s'y trouve et faciliter l'appréciation de la performance des ministères. Leur contenu a aussi été réorganisé pour qu'il soit plus accessible. Entre autres, les rapports doivent maintenant préciser, lorsque les cibles du plan stratégique ne sont pas atteintes, les raisons qui expliquent ce résultat et les actions qui seront entreprises pour assurer l'atteinte des cibles dans la prochaine année.

En combinant cet exercice avec celui de la révision des plans stratégiques des ministères pour qu'on y trouve moins d'indicateurs, mais des indicateurs de meilleure qualité avec des effets et

³⁰ Les *Orientations en matière de planification stratégique dans l'Administration gouvernementale* peuvent être consultées à l'adresse suivante : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/ps_orientations.pdf

des retombées directes et mesurables sur la clientèle, le nombre de pages contenues dans les rapports annuels de gestion des ministères a été réduit de 20 % en moyenne.

Une démarche sera réalisée en 2021-2022 par le Secrétariat du Conseil du trésor pour déterminer comment simplifier et optimiser davantage les rapports annuels de gestion. En effet, de nombreuses exigences de contenu ont été ajoutées par différentes lois adoptées au fil des années, et un recentrage pourrait être opportun dans un contexte de modernisation. L'exercice permettra également de donner suite à une recommandation de la Commission de l'administration publique qui souhaite que la reddition de comptes soit recentrée sur son objectif, soit la transparence et la mesure de la performance³¹.

3.1.3 Révision des déclarations de services aux citoyens pour s'engager en plaçant le citoyen au centre de son action

À l'exemple de l'exercice réalisé pour les plans stratégiques, les ministères et les organismes devront revoir leur déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens sur la base des instructions du Secrétariat du Conseil du trésor. Les ministères devront le faire d'ici l'automne 2021, et les organismes auront jusqu'à l'hiver 2022 pour réaliser cette démarche. L'objectif est de s'assurer que cet instrument d'engagement soit normalisé d'une organisation à l'autre, qu'il soit maintenu à jour et muni d'engagements mesurables en termes de niveau et de qualité des services pour mieux répondre aux attentes de la population. Cela permettra également de donner suite à une recommandation de la Commission de l'administration publique³².

3.2 Mesurer et suivre la performance des ministères, en toute transparence, pour accroître l'imputabilité et mettre en valeur les meilleures pratiques

3.2.1 Indice de performance et tableau de bord public

Afin de permettre à la population de juger, en toute transparence, de la performance des ministères dans la réalisation de leurs engagements stratégiques, un indice de performance a été développé par le Secrétariat du Conseil du trésor. Cet indice et les résultats qui en découlent sont présentés au chapitre 2 de ce rapport.

De plus, un tableau de bord de la performance a été développé et rendu public en décembre 2019. Il présente annuellement un bulletin de la performance des ministères avec un classement et des résultats individuels détaillés³³. Par sa plateforme conviviale, il permet de vérifier l'évolution de l'atteinte des objectifs des ministères. Conçu spécialement pour la population, il

³¹ COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, *42^e Rapport sur l'imputabilité – Audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative*, Québec, décembre 2020, p. 28.

³² Idem

³³ Le *Tableau de bord de la performance des ministères* peut être consulté à l'adresse performance.gouv.qc.ca

regroupe dans un seul site, sous une forme simplifiée, une information de gestion auparavant complexe et dispersée dans une vingtaine de sites Web.

Le Tableau de bord a fait l'objet d'une première mise à jour, en décembre 2020, avec la publication des résultats des ministères pour l'année 2019-2020. Comme on peut le constater dans ce tableau de bord et dans le chapitre 2 du présent rapport, les résultats sont positifs comparativement à la situation qui avait cours en 2017-2018. En effet, la performance globale des ministères s'améliore, les engagements envers la clientèle sont de meilleure qualité et ils sont davantage respectés.

De plus, à l'occasion de la mise à jour de décembre 2020, le Tableau de bord a été bonifié par l'ajout des organigrammes des ministères, qui présentent les équipes de gestion imputables des résultats. Un lien a aussi été ajouté vers les résultats en développement durable, basés sur le nouvel indice développé par le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor.

Le Tableau de bord de la performance des ministères sera bonifié en 2021-2022 par l'ajout des résultats des grands organismes du gouvernement. Il sera également mis à jour avec les résultats obtenus par les ministères pour l'année 2020-2021, qui seront également présentés dans les prochains rapports annuels de gestion qui seront déposés à l'automne 2021. Par la suite, l'information de gestion additionnelle pourra y être intégrée concernant la saine gestion des ressources et les bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats.

3.2.2 Révision du rapport annuel de la présidente du Conseil du trésor afin qu'il soit plus utile et axé sur la performance

Le rapport de la présidente du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique a été revu pour qu'il soit recentré et axé sur la performance. Ainsi, l'édition 2018-2019, déposée à l'Assemblée nationale au printemps 2020, a présenté une analyse de la performance de chaque ministère en fonction d'un nouvel indice, basé sur des données publiques validées et corroborées.

Comme on peut le voir au chapitre 2, la présente édition 2019-2020 de ce rapport a été une fois de plus bonifiée. Elle rend compte de la performance des organisations par l'ajout de données relatives à la saine gestion des ressources humaines, financières, immobilières, informationnelles et contractuelles. L'intégration des bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats et le développement durable sont également évalués.

Au cours des prochaines années, ce rapport sera amélioré en continu afin de devenir le témoin de la performance des ministères et des organismes, en complémentarité avec le Tableau de bord de la performance des ministères. En outre, il est prévu que son dépôt sera dorénavant fait à

l'automne suivant la fin de l'année financière visée, soit juste après le dépôt des rapports annuels de gestion des ministères afin d'être encore plus utile aux parlementaires et à la population.

3.3 Développer un pôle d'expertise au Secrétariat du Conseil du trésor pour mieux soutenir les ministères et les organismes

3.3.1 Bonification des services d'accompagnement

Le Secrétariat du Conseil du trésor a créé un pôle d'expertise gouvernementale destiné à l'application de la Loi sur l'administration publique et à la gestion axée sur les résultats. En plus de produire le présent rapport, ce pôle d'expertise développe l'encadrement et l'accompagnement des ministères et des organismes. Il a aussi pour responsabilité d'analyser la performance des organisations et de les appuyer dans leur processus d'amélioration au moyen de conseils, d'outils et de formations.

3.3.2 Utilisation optimale de l'évaluation de programme

Le Secrétariat du Conseil du trésor a offert des dizaines formations et de webinaires en plus de proposer de l'accompagnement personnalisé et de diffuser de nombreux outils visant à assurer une mise en œuvre optimale, par les organisations visées, de la Directive concernant l'évaluation de programmes dans les ministères et les organismes.

Outils développés par le SCT en matière d'évaluation de programme



[Plan pluriannuel d'évaluation de programme – instructions destinées aux ministères et organismes](#)
[Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire – instructions destinées aux ministères et organismes](#)
[Cadre d'évaluation – instructions destinées aux ministères et organismes](#)
[Rapport d'évaluation – instructions destinées aux ministères et organismes](#)
[Outil d'évaluation des programmes](#)
[Profil de compétences en évaluation de programme](#)
[Trousse d'accompagnement à l'élaboration du Plan pluriannuel d'évaluation de programme](#)
[Guide d'élaboration des politiques publiques](#)
[Évaluation des interventions interministérielles - Guide d'accompagnement](#)
[Rédaction et suivi des recommandations en évaluation - Guide d'accompagnement](#)

De plus, afin de permettre à l'Administration gouvernementale d'enrichir ses analyses et de prendre de meilleures décisions dans l'intérêt de tous les citoyens, une chaire de recherche en évaluation économique des programmes publics a créée grâce à un partenariat entre l'Université Laval et le Secrétariat du Conseil du trésor.

Le Secrétariat du Conseil du trésor poursuivra ses travaux pour assurer une application rigoureuse de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes. Ainsi, il s'assurera que les organisations déposent leur plan pluriannuel d'évaluation. Les autres livrables

produits par les organisations en vertu de cette directive feront aussi l'objet d'une analyse et d'une rétroaction.

Le Secrétariat poursuivra également son accompagnement auprès des ministères et des organismes en termes de conseils, d'outils, de formations et de réalisation de mandats pour certains organismes au moyen d'une équipe volante, déjà en place et active. De plus, la Chaire de recherche en évaluation économique des programmes publics, en partenariat avec l'Université Laval, et une nouvelle offre de formation qui sera développée avec l'École nationale d'administration publique viendront bonifier le soutien aux organisations.

Par ailleurs, tenant compte des excellents résultats constatés pour l'ensemble des ministères sur la base des sous-indicateurs actuels de l'indice de performance concernant la qualité de l'évaluation des programmes, de nouveaux sous-indicateurs seront créés et communiqués aux ministères pour leur permettre d'aller encore plus loin dans l'intégration des meilleures pratiques.

3.3.3 Renforcement des fonctions d'audit interne et de gestion des risques

À la suite des constats du Vérificateur général du Québec³⁴ et des recommandations de la Commission de l'administration publique sur la fonction d'audit interne³⁵, des actions concrètes ont été réalisées et se poursuivront au cours des prochaines années pour rehausser la qualité de la fonction d'audit interne dans les ministères et les organismes.

Afin de contribuer à une saine gouvernance et d'appuyer la performance des ministères et des organismes, le gouvernement a adopté une nouvelle directive pour encadrer la pratique de l'audit interne. La Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes³⁶, qui entrera en vigueur le 1^{er} juin 2021, permet de donner suite aux recommandations formulées par le Vérificateur général du Québec. Elle vise à s'assurer que les organisations auront intégré les meilleures pratiques en la matière en s'inspirant notamment des normes internationales et de ce qui est fait dans les sociétés d'État.

Cette directive remplace les orientations gouvernementales en matière de vérification interne³⁷, qui dataient de 2006 et devaient être modernisées. Les principales modifications apportées sont notamment l'obligation, pour les ministères et les organismes assujettis, de mettre en place une fonction d'audit interne relevant directement du principal dirigeant, le renforcement de l'indépendance du comité d'audit et l'accent mis sur la réalisation d'audits de performance.

³⁴ VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC, *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017*, chapitre 8 - « Portrait de la vérification interne au gouvernement du Québec », Québec, printemps 2016.

³⁵ VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC, *Mémoire présenté à la Commission de l'administration publique : Optimisation du processus d'audit interne au gouvernement du Québec*, Québec, août 2017.

³⁶ Décret 63-2021, 27 janvier 2021.

³⁷ C.T. 204419 du 6 novembre 2006.

De plus, le Secrétariat du Conseil du trésor a constitué une équipe spécialisée pour améliorer le soutien et l'accompagnement offert aux ministères en ce qui a trait à l'audit interne. Cette équipe développera notamment des guides, des gabarits et des formations pour appuyer les ministères et les organismes dans la mise en œuvre de la nouvelle directive

Par ailleurs, le Conseil du trésor entend adopter des orientations gouvernementales en matière de gestion intégrée des risques. Un soutien sera également assuré aux organisations pour la mise en œuvre de ces orientations. L'objectif est d'accroître la qualité de la gestion des risques pour soutenir la performance des organisations dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et dans la réalisation de leur mission.

3.3.4 Transformation de l'administration publique avec la révision des programmes

La performance des ministères et des organismes repose sur leur capacité à se fixer et à atteindre des objectifs stratégiques ambitieux, basés sur les attentes de la population, mais également sur leur efficience relativement aux coûts d'opération, aux délais de traitement et à la qualité des services. Dans un contexte de relance économique, il est plus que jamais important d'assurer l'efficience administrative pour que chaque dollar investi le soit au bon endroit et de la bonne façon. Ainsi, le gouvernement entend poursuivre le chantier sur la révision des programmes pour en faire un véritable levier d'innovation et de transformation des façons de faire de l'administration publique, sans augmenter le fardeau financier des citoyens ni compromettre la qualité des services.

À l'instar des plans stratégiques, chaque ministère réalisera un plan triennal de révision de ses programmes pour 2020-2023 afin d'optimiser ses façons de faire, avec des objectifs et des cibles qui seront suivis annuellement par le Secrétariat du Conseil du trésor. En plus de générer des gains sur le plan de l'efficience administrative, ces plans contribueront à améliorer la qualité des services. Par ailleurs, des projets de révision à portée interministérielle ou gouvernementale ont été amorcés par certains ministères et organismes, avec le soutien du Secrétariat du Conseil du trésor. Ces projets visent à accroître l'agilité de l'État et son efficience, à simplifier les démarches administratives pour le citoyen et à améliorer la prestation de services.

La démarche mettra notamment sur les initiatives déployées durant la pandémie, comme le télétravail et le virage numérique, pour accroître l'efficience. De plus, les résultats d'un nouveau sous-indicateur visant à mesurer le taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes de chaque ministère seront présentés dans la prochaine édition du présent rapport. Ces travaux

feront également l'objet d'un suivi en toute transparence dans la stratégie annuelle de gestion des dépenses du gouvernement³⁸.

3.3.5 Meilleur accompagnement en matière d'amélioration continue

Afin d'accroître l'utilisation des meilleures pratiques en matière d'amélioration continue, une nouvelle équipe spécialisée sera constituée au Secrétariat du Conseil du trésor pour soutenir les ministères et les organismes. L'objectif est de contribuer à l'instauration d'une culture d'amélioration continue au sein des ministères et des organismes afin d'assurer la qualité des services à la population et la réalisation des principaux engagements des organisations prévus notamment dans les plans stratégiques et les déclarations de services aux citoyens.

Entre autres, cette équipe sera chargée de dresser un portrait de la fonction d'amélioration continue dans les organisations et de proposer de nouveaux outils. Elle soutiendra notamment le développement de l'expertise selon les meilleures pratiques en la matière et rendra disponibles des outils de suivi internes pour aider les ministères et les organismes à établir et appliquer des plans d'action opérationnels ainsi que les leviers nécessaires pour soutenir l'amélioration de la performance au quotidien (ex. : tableau de bord et salle de pilotage). Des outils seront aussi développés pour appuyer les ministères dans la mise en application des bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats que sont le coût de revient, l'étalonnage et la veille stratégique.

Par ailleurs, des travaux seront menés avec la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public qui a lancé le premier Laboratoire public d'innovation (LAPUI). Rendu possible grâce à la participation du Secrétariat du Conseil du trésor, le LAPUI vise à rassembler d'anciens participants du Cercle des jeunes leaders autour de deux problématiques soumises par le secrétaire général du gouvernement du Québec. Au cours de ce projet pilote d'un an, les participants seront appelés à mettre en commun leur expertise et leur savoir-faire afin de trouver des pistes de solution aux problématiques rencontrées : l'intégration, la fidélisation et l'attraction du personnel issu des nouvelles générations dans la fonction publique québécoise ainsi que les leviers visant l'instauration d'une culture axée sur la gestion par résultats et l'utilisation de l'information de performance par les gestionnaires.

³⁸ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Stratégie de gestion des dépenses 2021-2022*, Gouvernement du Québec, Québec, 2021, pages 33 à 36.

3.4 Assurer une gestion optimale des ressources de l'État

Afin de soutenir la performance des organisations par une gestion efficiente des ressources de l'État, différentes actions sont prévues sur la base des constats présentés aux chapitres 1 et 2.

3.4.1 Gérer les ressources humaines de façon responsable et innovante

La mise en œuvre de la vision gouvernementale en matière de gestion des ressources humaines se poursuit, dans le contexte du télétravail, afin de soutenir la performance des ministères et des organismes. Un éventail de formations seront offertes au personnel sur des thèmes prioritaires ou par des parcours qui s'adresseront à des clientèles particulières. Cette offre s'articulera notamment dans le Programme de compétences communes pour les nouveaux employés de la fonction publique et par l'intermédiaire d'un système d'apprentissage en ligne. De plus, un référentiel de compétences révisé et de nouveaux programmes de formation destinés aux gestionnaires sont en cours d'élaboration. Un réseau de répondants organisationnels des ministères et des organismes sera aussi mis en œuvre pour soutenir l'instauration de pratiques innovantes en perfectionnement des compétences.

3.4.2 Assurer une gestion efficiente des ressources financières

Le Budget de dépenses 2021-2022 incorpore pour une première fois une présentation consolidée de l'information budgétaire du gouvernement pour chacun des portefeuilles ministériels. Cette présentation permet de visualiser plus facilement la répartition budgétaire du gouvernement et d'effectuer le rapprochement des prévisions avec les résultats obtenus au terme d'une année financière. Le Secrétariat du Conseil du trésor a également mis en application un processus qui requiert le dépôt mensuel d'un suivi budgétaire par les ministères. Cette exigence s'inscrit dans la continuité des changements attendus par le gouvernement en matière de performance, de saine gestion et d'efficacité gouvernementale.

3.4.3 Investir dans les infrastructures pour stimuler la relance économique

Le *Plan québécois des infrastructures 2021-2031*, qui présente la planification des investissements du gouvernement en infrastructures pour les dix prochaines années, reflète la poursuite des grandes priorités que le gouvernement s'est fixées. Grâce à ce plan, qui représente des investissements de 135 G\$, le gouvernement poursuivra la réalisation de ses engagements et soutiendra la relance économique. Il est donc important d'assurer une gestion performante des investissements prévus. Le suivi du taux de réalisation de ces investissements sera assuré au moyen d'un indicateur de l'indice de performance présenté au chapitre 2. Un tableau de bord permet également au public de suivre les projets d'infrastructure de 20 M\$ et plus. Ce tableau de bord peut être consulté à l'adresse : <https://www.tresor.gouv.qc.ca/infrastructures-publiques/tableau-de-bord/>.

3.4.4 Appliquer des normes rigoureuses pour encadrer les contrats publics

Le gouvernement entend mettre à profit les marchés publics afin de favoriser la relance de l'économie. Il souhaite accomplir des actions concrètes, qui faciliteront l'achat québécois et augmenteront l'agilité des organismes publics tout en rehaussant davantage les standards en matière d'intégrité. Ainsi, une stratégie sera mise en œuvre en utilisant notamment des mécanismes qui mettent en valeur les entreprises et le contenu québécois. De plus, dans le but de soutenir les organismes publics et de renforcer l'expertise en matière d'acquisition, différentes mesures seront mises en œuvre par le Secrétariat du Conseil du trésor, telles que des formations et des guides d'accompagnement.

3.4.5 Accélérer la transformation numérique

Grâce à l'impulsion donnée par la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, le Québec a connu une accélération des travaux qui ont mené à de nouveaux services numériques. Un réseau gouvernemental dédié à la cybersécurité, coordonné par le Centre gouvernemental de cyberdéfense du Secrétariat du Conseil du trésor afin d'assurer une protection maximale des actifs informationnels. Tous les organismes publics ont reçu la consigne de mettre en œuvre des actions visant à rehausser leurs niveaux de sécurité, incluant la formation du personnel. En partenariat avec l'Académie de la transformation numérique de l'Université Laval, des capsules de formation ont aussi été rendues disponibles à l'ensemble du personnel de la fonction publique. Au cours de l'année 2021-2022, d'autres projets de transformation numérique seront réalisés au bénéfice de la population.

CONCLUSION

Cette édition du *Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale concernant la Loi sur l'administration publique* a été revue afin qu'il soit recentré et axé sur la performance. Tout comme le Tableau de bord de la performance des ministères, il témoigne de la volonté du gouvernement d'instaurer une véritable culture de la gestion axée sur la performance et l'imputabilité.

Le premier chapitre a présenté les résultats des ministères et des organismes visés par le rapport de la présidente du Conseil du trésor pour l'année 2019-2020. Ces résultats couvrent les principales obligations et bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats prévues par la Loi sur l'administration publique. Bien qu'il reste des défis à relever, on constate des améliorations significatives pour plusieurs éléments clés du cadre de gestion gouvernemental.

Le deuxième chapitre a mis en avant pour la toute première fois les données complètes de l'indice de performance gouvernemental. Le bloc A mesure la performance des organisations tandis que le bloc B évalue le degré d'intégration du cadre de gestion qui soutient la performance. Ces deux blocs sont à leur tour composés d'une série d'indicateurs et de sous-indicateurs. De façon générale, la performance des ministères s'améliore, les engagements envers la clientèle sont de meilleure qualité et ils sont davantage respectés. En outre, la gestion des ressources humaines, financières, immobilières, contractuelles et informationnelles est plus optimale.

Le troisième chapitre a permis de présenter le bilan des réalisations découlant du plan d'action de la présidente du Conseil du trésor visant à optimiser l'application de la LAP. À cet égard, on constate que les actions structurantes déployées depuis 2017-2018 ont eu des retombées significatives sur la performance des ministères et des organismes. Ce chapitre a également précisé les engagements visant à poursuivre la mise en œuvre de ce plan ambitieux en fonction, notamment, des constats découlant des résultats de l'indice de performance.

Enfin, dans une perspective d'amélioration continue, ce rapport sera bonifié dans les prochaines années pour continuer à soutenir l'amélioration de la performance des ministères et des organismes, en complémentarité avec le Tableau de bord de la performance. Il est prévu que son dépôt sera dorénavant fait à l'automne suivant la fin de l'année financière visée, soit juste après le dépôt des rapports annuels de gestion des ministères, pour être encore plus utile aux parlementaires et à la population.

Annexe I Ministères et organismes visés par le rapport de la présidente du Conseil du trésor au 31 mars 2020 (regroupés par portefeuille ministériel)

Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique	
Affaires municipales et Habitation	Économie et Innovation
1. Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation	18. Ministère de l'Économie et de l'Innovation
2. Commission municipale du Québec	Énergie et Ressources naturelles
3. Régie du logement	19. Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles
Agriculture, Pêcheries et Alimentation	Éducation et Enseignement supérieur
4. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	20. Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
5. Commission de protection du territoire agricole du Québec	21. Commission consultative de l'enseignement privé
6. Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	22. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
Conseil du trésor, Administration gouvernementale et Révision permanente des programmes	23. Commission de l'éthique en science et en technologie
7. Secrétariat du Conseil du trésor	24. Conseil supérieur de l'éducation
8. Commission de la fonction publique	25. Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études
Conseil exécutif	Famille
9. Ministère du Conseil exécutif	26. Ministère de la Famille
10. Commission d'accès à l'information	27. Curateur public du Québec
Culture et Communications	Finances
11. Ministère de la Culture et des Communications	28. Ministère des Finances
12. Commission de toponymie du Québec	Forêts, Faune et Parcs
13. Conseil du patrimoine culturel du Québec	29. Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs
14. Conseil supérieur de la langue française	Immigration, Francisation et Inclusion
15. Office québécois de la langue française	30. Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Inclusion
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	

Justice

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

Relations internationales et Francophonie

- 37. Ministère des Relations internationales et de la Francophonie

Santé et Services sociaux

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

Sécurité publique

- 41. Ministère de la Sécurité publique
- 42. Bureau du coroner

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

Tourisme

- 50. Ministère du Tourisme

Transports

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

Travail, Emploi et Solidarité sociale

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

Autres organismes de l'Administration gouvernementale assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique**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 Québec³⁹
- 62. Société des traversiers du Québec

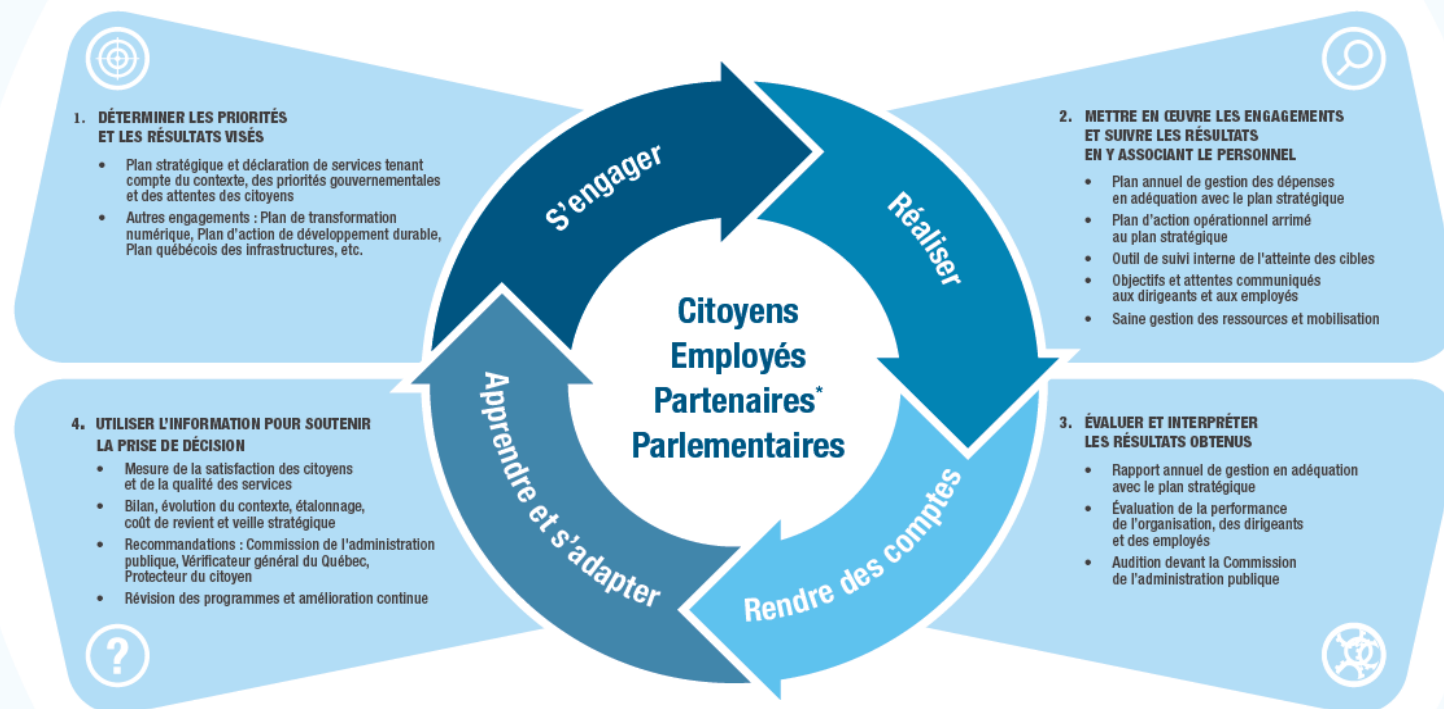
Organismes non budgétaires désignés en vertu de leur loi constitutive

- 63. Centre de services partagés du Québec (situation en 2019-2020)
- 64. Institut national d'excellence en santé et en services sociaux
- 65. Institut national des mines
- 66. Retraite Québec

³⁹ La SAAQ n'est assujettie à certaines dispositions du chapitre II de la LAP que dans l'exercice de ses fonctions autres que fiduciaires.

CYCLE de GESTION axée sur les RÉSULTATS et la PERFORMANCE

MAI 2021



Fonctions en soutien à l'ensemble du cycle de gestion

- Évaluation de programme
- Audit interne
- Gestion intégrée des risques

Outils gouvernementaux de suivi de la performance

- Indice de performance
- Tableau de bord public
- Rapport annuel de la présidente du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique

Annexe III Classements des ministères

CLASSEMENT DES MINISTÈRES EN FONCTION DE LEUR NOTE GLOBALE ⁴⁰					
Rang	Ministères	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-20 vs 2018-19
1	Finances	57 %	78 %	96 %	+ 18
2	Justice	23 %	54 %	91 %	+ 37
3	Conseil exécutif	19 %	63 %	91 %	+ 28
4	Secrétariat du Conseil du trésor	65 %	83 %	88 %	+ 5
5	Énergie et Ressources naturelles	49 %	71 %	86 %	+ 15
6	Affaires municipales et Habitation	47 %	82 %	86 %	+ 4
7	Relations internationales et Francophonie	69 %	84 %	86 %	+ 2
8	Sécurité publique	55 %	77 %	85 %	+ 8
9	Transports	67 %	80 %	85 %	+ 5
10	Famille	36 %	54 %	83 %	+ 29
11	Travail, Emploi et Solidarité sociale	62 %	71 %	83 %	+ 12
12	Économie et Innovation	70 %	72 %	80 %	+ 8
13	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	78 %	81 %	80 %	- 1
14	Environnement et Lutte contre les changements climatiques	28 %	56 %	77 %	+ 21
15	Éducation et Enseignement supérieur ⁴¹	44 %	69 %	76 %	+ 7
16	Immigration, Francisation et Intégration	58 %	63 %	74 %	+ 11
17	Tourisme	61 %	76 %	74 %	- 2
18	Forêts, Faune et Parcs	46 %	66 %	73 %	+ 7
19	Culture et Communications	59 %	75 %	73 %	- 2
20	Santé et Services sociaux	62 %	66 %	64 %	- 2
Moyenne des ministères		53 %	71 %	82 %	+ 11

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

⁴⁰ Le rang dans le classement est déterminé en fonction du résultat de l'année 2019-2020 et de l'écart par rapport à l'année précédente.

⁴¹ Situation qui avait cours avant la création du ministère de l'Éducation et du ministère de l'Enseignement supérieur.

CLASSEMENT DES MINISTÈRES EN FONCTION DE LA QUALITÉ DE LEUR PLAN STRATÉGIQUE ⁴²				
Rang	Ministère	Plan stratégique antérieur	Plan stratégique en vigueur	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 ⁴³	74 %	74 %	0
Moyenne des ministères		64 %	89 %	+ 25

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

⁴² Le rang dans le classement est déterminé en fonction du résultat de l'année 2019-2020 et de l'écart par rapport à l'année précédente.

⁴³ Le Plan stratégique 2016-2019 du ministère de l'Économie et de l'Innovation a été prolongé jusqu'au 31 mars 2020 et revu en 2020-2021. Dans ce contexte, la note attribuée pour sa qualité en 2019-2020 n'a pas évolué.

CLASSEMENT DES MINISTÈRES EN FONCTION DE L'ATTEINTE DES CIBLES DE LEUR PLAN STRATÉGIQUE ⁴⁴					
Rang	Ministère	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019
1	Finances	53 %	65 %	100 %	+ 35
2	Conseil exécutif	0 %	37 %	92 %	+ 55
3	Justice	0 %	14 %	89 %	+ 75
4	Secrétariat du Conseil du trésor	61 %	78 %	87 %	+ 9
5	Économie et Innovation	66 %	70 %	85 %	+ 15
6	Énergie et Ressources naturelles	30 %	54 %	82 %	+ 28
7	Affaires municipales et Habitation	33 %	75 %	82 %	+ 7
8	Relations internationales et Francophonie	67 %	79 %	82 %	+ 3
9	Sécurité publique	34 %	65 %	80 %	+ 15
10	Travail, Emploi et Solidarité sociale	47 %	53 %	76 %	+ 23
11	Famille	15 %	15 %	73 %	+ 58
12	Transports	45 %	63 %	71 %	+ 8
13	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	69 %	72 %	70 %	- 2
14	Environnement et Lutte contre les changements climatiques	12 %	27 %	67 %	+ 40
15	Éducation et Enseignement supérieur ⁴⁵	34 %	46 %	60 %	+ 14
16	Immigration, Francisation et Intégration	37 %	36 %	59 %	+ 23
17	Forêts, Faune et Parcs	39 %	43 %	56 %	+ 13
18	Culture et Communications	81 %	60 %	56 %	- 4
19	Tourisme	64 %	57 %	54 %	- 3
20	Santé et Services sociaux	37 %	42 %	38 %	- 4
Moyenne des ministères		41 %	53 %	73 %	+ 20

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

⁴⁴ Le rang dans le classement est déterminé en fonction du résultat de l'année 2019-2020 et de l'écart par rapport à l'année précédente.

⁴⁵ Situation qui avait cours avant la création du ministère de l'Éducation et du ministère de l'Enseignement supérieur.

Annexe IV 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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	60 %	89 %	89 %	-	89 %
Atteinte des cibles	33 %	75 %	82 %	+ 7	73 %
Note globale	47 %	82 %	86 %	+ 4	82 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la note globale et les résultats obtenus
- Amélioration de 4 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019
- Amélioration de 29 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique en vigueur par rapport à la version antérieure

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considérations 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende **FAIBLE (59 % et -)** **À AMÉLIORER (60 à 74 %)** **BON (75 % à 89 %)** **EXCELLENT (90 % à 100 %)**

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	86 %	88 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	83 %	84 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	72 %	74 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	86 %	100 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	99 %	98 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	100 %	94 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	90 %	78 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	56 %	74 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	81 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	61 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	88 %	82 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	99 %	96 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	26 %	88 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	26 %	67 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	96 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	100 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	100 %	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	96 %	97 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	78 %	83 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	94 %	100 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	88 %	100 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministère 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	79 %	79 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	94 %	94 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	59 %	59 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	24 %	24 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	17 %	17 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	82 %	88 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	88 %	89 %	89 %	-	89 %
Atteinte des cibles	69 %	72 %	70 %	- 2	73 %
Note globale	78 %	81 %	80 %	- 1	82 %

Faits saillants

- Diminution de 1 point de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019
- Amélioration de 1 point de pourcentage de la qualité du plan stratégique en vigueur par rapport à la version antérieure
- Diminution de 2 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2018-2019

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considération 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % À 89 %)

EXCELLENT (90 % À 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	67 %	59 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	87 %	90 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	89 %	92 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	69 %	48 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	46 %	46 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	65 %	58 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	0 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	20 %	64 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	58 %	72 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	100 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	100 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	59 %	43 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	94 %	91 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	51 %	56 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	51 %	69 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	66 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	33 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	100 %	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	60 %	70 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	100 %	50 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	0 %	0 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	100 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	0 %	0 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	0 %	0 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	84 %	84 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	89 %	89 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	93 %	93 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultat (2,5 %)	48 %	48 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	61 %	61 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	70 %	78 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019 ce qui limite la comparabilité.

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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	36 %	90 %	90 %	-	89 %
Atteinte des cibles	81 %	60 %	56 %	- 4	73 %
Note globale	59 %	75 %	73 %	- 2	82 %

Faits saillants

- Diminution de 2 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019
- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 54 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique en vigueur par rapport à la version antérieure

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	79 %	73 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	80 %	73 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	83 %	87 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	69 %	100 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	78 %	57 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	68 %	64 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	93 %	47 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	64 %	54 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	79 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	58 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	100 %	100 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	94 %	95 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	38 %	69 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	38 %	63 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	57 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	88 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	100 %	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	56 %	40 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	0 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	80 %	0 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	0 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	36 %	0 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	0 %	0 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	72 %	0 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	70 %	70 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	75 %	75 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	75 %	75 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	50 %	50 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	38 %	38 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	63 %	75 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	38 %	90 %	90 %	-	89 %
Atteinte des cibles	0 %	37 %	92 %	+ 55	73 %
Note globale	19 %	63 %	91 %	+ 28	82 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la note globale et les résultats obtenus
- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 55 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2018-2019

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considération 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	55 %	68 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	90 %	92 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	68 %	76 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	67 %	78 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	31 %	51 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	22 %	37 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	14 %	42 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	47 %	66 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	0 %	100 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	0 %	100 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	100 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	100 %	69 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	70 %	96 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	44 %	84 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	44 %	86 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	83 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	83 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	87 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	50 %	S. O.	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	52 %	60 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	60 %	100 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	0 %	0 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	0 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	50 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	38 %	38 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	38 %	38 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	29 %	29 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	29 %	29 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	57 %	57 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	63 %	83 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

Situation qui prévalait en 2019-2020 avant la création du ministère de l'Éducation et du ministère 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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	55 %	91 %	91 %	-	89 %
Atteinte des cibles	34 %	46 %	60 %	+ 14	73 %
Note globale	44 %	69 %	76 %	+ 7	82 %

Faits saillants 2019-2020

- Amélioration de 7 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019
- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 36 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique en vigueur par rapport à la version antérieure

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considération 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	46 %	72 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	88 %	84 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	70 %	75 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	70 %	83 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	35 %	61 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	12 %	59 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	0 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	58 %	76 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	34 %	38 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	0 %	30 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	0 %	0 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	60 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	90 %	100 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	88 %	92 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	97 %	68 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	97 %	64 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	96 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	44 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	100 %	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	69 %	50 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	0 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	43 %	50 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	0 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	50 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	31 %	31 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	32 %	32 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	45 %	45 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	45 %	45 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	0 %	0 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	59 %	82 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	74 %	74 %	74 %	-	89 %
Atteinte des cibles	66 %	70 %	85 %	+ 15	73 %
Note globale	70 %	72 %	80 %	+ 8	82 %

Faits saillants

- Le Plan stratégique 2016-2019 du ministère de l'Économie et de l'Innovation a été prolongé jusqu'au 31 mars 2020 et revu en 2020-2021. Dans ce contexte, la note attribuée pour sa qualité en 2019-2020 n'a pas évolué.
- Amélioration de 8 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019
- Parmi les 5 meilleurs ministères pour les résultats obtenus
- Amélioration de 15 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2018-2019

Analyse de la conformité du plan stratégique aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan actuel	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	47 %	S. O.	-
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	44 %	S. O.	-
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	28 %	S. O.	-
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	97 %	S. O.	-
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en considération 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)			

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	68 %	84 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	96 %	95 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	71 %	66 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	100 %	100 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	0 %	63 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	0 %	68 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	100 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	80 %	82 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	93 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	86 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	64 %	92 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	78 %	81 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	80 %	78 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	80 %	97 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	87 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	51 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	100 %	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	41 %	60 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	0 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	6 %	0 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	100 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	0 %	50 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	0 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	76 %	76 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	78 %	78 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	83 %	83 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	78 %	78 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	50 %	50 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	72 %	72 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	45 %	86 %	86 %	-	89 %
Atteinte des cibles	12 %	27 %	67 %	+ 40	73 %
Note globale	28 %	56 %	77 %	+ 21	82 %

Faits saillants

- Amélioration de 21 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019
- Amélioration de 41 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique en vigueur par rapport à la version antérieure
- Amélioration de 40 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2018-2019

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considération 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	61 %	59 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	88 %	92 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	85 %	92 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	62 %	58 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	60 %	50 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	45 %	34 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	0 %	0 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	73 %	66 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	76 %	82 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	30 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	0 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	59 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	55 %	89 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	77 %	81 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	100 %	36 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	100 %	21 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	27 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	60 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	50 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	0 %	100 %	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	0 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	60 %	20 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	0 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	100 %	0 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	0 %	0 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	0 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	50 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	40 %	40 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	37 %	37 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	43 %	43 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	24 %	24 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	69 %	69 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	30 %	55 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	68 %	89 %	89 %	-	89 %
Atteinte des cibles	30 %	54 %	82 %	+ 28	73 %
Note globale	49 %	71 %	86 %	+ 15	82 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la note globale
- Amélioration de 15 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019
- Parmi les 10 meilleurs ministères pour les résultats obtenus

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considération 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	65 %	77 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	85 %	88 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	68 %	75 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	60 %	47 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	78 %	79 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	24 %	77 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	77 %	95 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	28 %	52 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	97 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	94 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	65 %	62 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	97 %	99 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	60 %	63 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	60 %	34 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	87 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	70 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	S. O.	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	89 %	92 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	47 %	63 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	0 %	50 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	0 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	39 %	39 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	38 %	38 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	32 %	32 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	21 %	21 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	61 %	61 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	40 %	65 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	56 %	93 %	93 %	-	89 %
Atteinte des cibles	15 %	15 %	73 %	+ 58	73 %
Note globale	36 %	54 %	83 %	+ 29	82 %

Faits saillants

- Amélioration de 29 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019
- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 58 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2018-2019

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considération 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	72 %	82 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	90 %	88 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	77 %	59 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	60 %	72 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	93 %	86 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	0 %	99 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	100 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	52 %	53 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	0 %	50 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	0 %	0 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	100 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	34 %	34 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	73 %	90 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	57 %	82 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	57 %	99 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	66 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	80 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	67 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	S. O.	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	0 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	60 %	68 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	0 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	0 %	40 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	0 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	43 %	86 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	0 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	86 %	72 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	46 %	46 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	48 %	48 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	35 %	35 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	41 %	41 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	45 %	45 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	51 %	69 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

Ministère des Forêts, 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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	53 %	89 %	89 %	-	89 %
Atteinte des cibles	39 %	43 %	56 %	+ 13	73 %
Note globale	46 %	66 %	73 %	+ 7	82 %

Faits saillants

- Amélioration de 7 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019
- Amélioration de 36 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique en vigueur par rapport à la version antérieure
- Amélioration de 13 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2018-2019

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considération 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	67 %	75 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	87 %	87 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	98 %	99 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	88 %	100 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	86 %	82 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	33 %	81 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	28 %	26 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	19 %	24 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	0 %	38 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	0 %	0 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	75 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	54 %	72 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	99 %	99 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	36 %	68 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	36 %	42 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	87 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	75 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	87 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	50 %	100 %	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	87 %	93 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	38 %	67 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	0 %	50 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	0 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	56 %	56 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	57 %	57 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	62 %	62 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	33 %	33 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	53 %	53 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	52 %	65 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	61 %	91 %	91 %	-	89 %
Atteinte des cibles	53 %	65 %	100 %	+ 35	73 %
Note globale	57 %	78 %	96 %	+ 18	82 %

Faits saillants

- Parmi les **5** meilleurs ministères pour la note globale et les résultats obtenus
- Parmi les **10** meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique
- Amélioration de **35** points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2018-2019

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	65%	72 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	99 %	100 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	76 %	85 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	78 %	100 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	39 %	55 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	62 %	93 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	0 %	0 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	78 %	53 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	87 %	93%	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	79 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	58 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	99 %	60 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	82 %	98 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	99 %	73 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	99 %	60 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	87 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	73 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	50 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	S. O.	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	0 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	0 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	65 %	52 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	0 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	25 %	60 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	0 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	50 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	35 %	35 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	30 %	30 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	30 %	30 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	40 %	40 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	70 %	70 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	60 %	60 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

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

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	79 %	89 %	89 %	-	89 %
Atteinte des cibles	37 %	36 %	59 %	+ 23	73 %
Note globale	58 %	63 %	74 %	+ 11	82 %

Faits saillants

- Amélioration de 11 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019
- Amélioration de 10 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique en vigueur par rapport à la version antérieure
- Amélioration de 23 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2018-2019

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considération 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	53 %	81 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	80 %	83 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	91 %	84 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	63 %	100 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	0 %	45 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	0 %	34 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	0 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	100 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	87 %	100 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	0 %	100 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	0 %	100 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	100 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	37 %	59 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	91 %	99 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	37 %	72 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	37 %	60 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	92 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	64 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	100 %	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	93 %	95 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	64 %	75 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	68 %	75 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	36 %	50 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	52 %	52 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	50 %	50 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	45 %	45 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	32 %	32 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	85 %	85 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	59 %	68 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	46 %	93 %	93 %	-	89 %
Atteinte des cibles	0 %	14 %	89 %	+ 75	73 %
Note globale	23 %	54 %	91 %	+ 37	82 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la note globale, la qualité du plan stratégique et les résultats obtenus
- Amélioration de 37 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019
- Amélioration de 75 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2018-2019

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	76 %	76 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	83 %	85 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	85 %	83 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	66 %	60 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	77 %	63 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	32 %	47 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	100 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	64 %	68 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	79 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	58 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	40 %	42 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	89 %	93 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	60 %	64 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	60 %	37 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	79 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	75 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	75 %	75 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	100 %	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	0 %	0 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	40 %	90 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	100 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	0 %	50 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	100 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	50 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	53 %	53 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	50 %	50 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	58 %	58 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	50 %	50 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	70 %	70 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	58 %	42 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	71 %	89 %	89 %	-	89 %
Atteinte des cibles	67 %	79 %	82 %	+ 3	73 %
Note globale	69 %	84 %	86 %	+ 2	82 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la note globale et les résultats obtenus
- Amélioration de 2 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019
- Amélioration de 18 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique en vigueur par rapport à la version antérieure

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considération 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	64 %	64 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	90 %	99 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	73 %	83 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	69 %	87 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	32 %	34 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	49 %	32 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	64 %	14 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	33 %	67 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	100 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	100 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	4 %	31 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	14 %	43 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	85 %	74 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	85 %	43 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	79 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	100 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	75 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	0 %	100 %	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	88 %	96 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	40 %	80 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	0 %	50 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	0 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestions des risques	0 %	0 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	78 %	78 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	86 %	86 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	55 %	55 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	36 %	36 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	60 %	60 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	73 %	77 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

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 médicolégale.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	75 %	89 %	89 %	-	89 %
Atteinte des cibles	34 %	65 %	80 %	+ 15	73 %
Note globale	55 %	77 %	85 %	+ 8	82 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la note globale et les résultats obtenus
- Amélioration de 14 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique en vigueur par rapport à la version antérieure
- Amélioration de 15 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2018-2019

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considération 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	46 %	61 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	72 %	70 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	96 %	96 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	100 %	100 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	2 %	68 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	12 %	54 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	0 %	0 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	49 %	54 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	40 %	44 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	81 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	61 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	59 %	34 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	87 %	88 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	89 %	78 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	89 %	100 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	53 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	82 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	25 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	0 %	S. O.	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	0 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	0 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	51 %	89 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	100 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	57 %	43 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	100 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	0 %	50 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	0 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	51 %	51 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	53 %	53 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	32 %	32 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	53 %	53 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	59 %	59 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	52 %	62 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	88 %	90 %	90 %	-	89 %
Atteinte des cibles	37 %	42 %	38 %	- 4	73 %
Note globale	62 %	66 %	64 %	- 2	82 %

Faits saillants

- Diminution de 2 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019, mais augmentation de 2 points par rapport à 2017-2018
- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique avec une hausse de 2 points de pourcentage par rapport au plan antérieur
- Diminution de 4 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2018-2019, mais augmentation de 1 point par rapport à 2017-2018

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considération 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 %et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 %à 89 %)

EXCELLENT (90 %à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	75 %	76 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	88 %	88 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	61 %	74 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	61 %	59 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	74 %	61 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	74 %	71 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	70 %	72 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	76 %	81 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	45 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	0 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	89 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	57 %	81 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	86 %	85 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	40 %	83 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	40 %	100 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	92 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	56 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	92 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	68 %	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	32 %	27 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	0 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	60 %	33 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	0 %	0 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	0 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	50 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	35 %	35 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	31 %	31 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	15 %	15 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	35 %	35 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	85 %	85 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	73 %	78 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	78 %	89 %	89 %	-	89 %
Atteinte des cibles	47 %	53 %	76 %	+ 23	73 %
Note globale	62 %	71 %	83 %	+ 12	82 %

Faits saillants

- Amélioration de 12 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019
- Parmi les 10 meilleurs ministères pour les résultats obtenus
- Amélioration de 23 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2018-2019

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considération 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	72 %	83 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	72 %	71 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	88 %	90 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	79 %	90 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	32 %	nd	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	34 %	66 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	88 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	70 %	78 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	83 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	65 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	53 %	79 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	97 %	96 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	65 %	85 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	65 %	97 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	87 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	71 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	100 %	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	92 %	90 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	63 %	50 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	89 %	91 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	78 %	82 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	29 %	29 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	22 %	22 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	38 %	38 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	34 %	34 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	73 %	73 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	50 %	56 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	58 %	94 %	94 %	-	89 %
Atteinte des cibles	64 %	57 %	54 %	-3	73 %
Note globale	61 %	76 %	74 %	-2	82 %

Faits saillants

- Diminution de 2 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019
- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 36 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique en vigueur par rapport à la version antérieure

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considération 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	60 %	79 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	93 %	86 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	61 %	70 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	79 %	72 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	66 %	100 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	37 %	46 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	0 %	89 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	43 %	71 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	47 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	0 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	93 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	45 %	51 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	78 %	78 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	58 %	74 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	58 %	S. O.	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	61 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	87 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	S. O.	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	56 %	94 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	100 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	80 %	71 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	0 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	90 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	80 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	64 %	64 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	70 %	70 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	62 %	62 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	41 %	41 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	33 %	33 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	53 %	65 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	88 %	98 %	98 %	-	89 %
Atteinte des cibles	45 %	63 %	71 %	+ 8	73 %
Note globale	67 %	80 %	85 %	+ 5	82 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la note globale
- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique
- Amélioration de 8 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2018-2019

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considération 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	79 %	81 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel **	83 %	83 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel **	87 %	86 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	85 %	100 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	77 %	74 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	69 %	68 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier **	69 %	73 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	62 %	65 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	100 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	100 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	88 %	84 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	96 %	95 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	82 %	77 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	82 %	87 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	79 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	65 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	84 %	82 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	35 %	30 %	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	100 %	91 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	100 %	55 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	82 %	89 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	65 %	78 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	83 %	83 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	83 %	83 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	83 %	83 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	83 %	83 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	80 %	80 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	28 %	65 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

** Données comprenant les effectifs financés par les Fonds ainsi que ceux financés par les crédits votés.

Secrétariat du Conseil du trésor

Mission

Le Secrétariat soutient les activités du Conseil du trésor et assiste sa présidente 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.

Bloc A de l'indice – Performance

Légende

59 % et -

60 % à 69 %

70 % et +

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-2020 vs 2018-2019	Moyenne ministères 2019-2020
Qualité du plan stratégique	70 %	89 %	89 %	-	89 %
Atteinte des cibles	61 %	78 %	87 %	+ 9	73 %
Note globale	65 %	83 %	88 %	+ 5	82 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la note globale et les résultats obtenus
- Amélioration de 5 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2018-2019
- Amélioration de 9 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2018-2019

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 (spécifiques, mesurables, atteignables et délimités dans le temps)	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 considération 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

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Légende

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Volet « gestion des ressources »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	84 %	91 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	93 %	92 %	87 %
Taux de rétention ajusté du personnel	63 %	74 %	81 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	77 %	94 %	82 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes *	79 %	77 %	66 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée *	87 %	89 %	63 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	80 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	80 %	100 %	72 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel	98 %	100 %	68 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	81 %	74 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes	S. O.	62 %	79 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	75 %	100 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	90 %	98 %	90 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	78 %	89 %	73 %
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures	78 %	100 %	70 %
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité	S. O.	79 %	77 %
Transformation numérique	S. O.	89 %	72 %

Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats »

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	33 %	100 %	97 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	S. O.	92 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	0 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	0 %	100 %	95 %
Taux de qualité en audit interne	93 %	91 %	73 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	65 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	67 %	56 %	51 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	85 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	95 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	70 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	87 %	97 %	59 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	90 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	75 %	95 %	28 %

Volet « développement durable »

Résultats (la pondération varie pour chacun des sous-indicateurs)	2018-2019	2019-2020	Moyenne ministères 2019-2020
Taux de qualité du plan d'action de développement durable	64 %	64 %	55 %
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5 %)	82 %	82 %	57 %
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5 %)	9 %	9 %	49 %
Taux d'indicateurs de résultats (2,5 %)	0 %	0 %	40 %
Taux d'actions de qualité (5 %)	20 %	20 %	54 %
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	73 %	100 %	70 %

* La méthode de calcul concernant ce sous-indicateur a été modifiée en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, ce qui limite la comparabilité.

Annexe V Résultats moyens des ministères



Bloc A de l'indice – Performance (moyenne des ministères)				
Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Écart 2019-20 vs 2018-19
Qualité du plan stratégique	64 %	89 %	89 %	-
Atteinte des cibles	41 %	53 %	73 %	+ 20
Note globale	53 %	71 %	82 %	+ 11

Légende 59 % et - 60 % à 69 % 70 % et +

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance (moyenne des ministères)				
Volet « gestion des ressources » (pondération égale entre les sous-indicateurs)		2018-2019	2019-2020	Écart
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines		67 %	75 %	+ 8
Taux d'assiduité ajusté du personnel		86 %	87 %	+ 1
Taux de rétention ajusté du personnel		78 %	81 %	+ 3
Proportion de la masse salariale investie en formation		74 %	82 %	+ 8
Taux d'employés ayant reçu des attentes		54 %	66 %	+ 12
Taux d'employés dont la performance a été évaluée		41 %	63 %	+ 22
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel		75 %	80 %	+ 5
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier		68 %	72 %	+ 4
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques par région, personnel régulier et occasionnel		59 %	68 %	+ 9
Taux de qualité de la gestion des ressources financières		75 %	74 %	- 1
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées		75 %	70 %	- 5
Taux de qualité du plan triennal de révision de programmes		S. O.	79 %	-
Taux de réalisation du plan triennal de révision de programmes (à venir)		S. O.	S. O.	-
Taux de respect des échéanciers relatifs au suivi budgétaire (à venir)		S. O.	S. O.	-
Taux de respect du niveau de dépenses de programme fixé annuellement (à venir)		S. O.	S. O.	-
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures		80 %	87 %	+ 7
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle		84 %	90 %	+ 6
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique		64 %	73 %	+ 9
Taux de réalisation des investissements en ressources informationnelles prévus au Plan québécois des infrastructures		64 %	70 %	+ 6
Capacité à résister aux risques et aux incidents en cybersécurité (nouveau)		S. O.	77 %	-
Transformation numérique (nouveau)		S. O.	72 %	-
Volet « bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats » (pondération égale entre les sous-indicateurs)		2018-2019	2019-2020	Écart
Taux de qualité en évaluation de programme		82 %	97 %	+ 15
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor		73 %	92 %	+ 19
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme		100 %	100 %	-
Présence d'une politique d'évaluation de programme		85 %	100 %	+ 15
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme		70 %	95 %	+ 25
Taux de qualité en audit interne		69 %	73 %	+ 4
Présence de travaux en audit de performance		70 %	65 %	- 5
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne		55 %	51 %	- 4
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant		80 %	85 %	+ 5
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne		90 %	95 %	+ 5
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes		50 %	70 %	+ 20
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques		42 %	59 %	+ 17
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur		60 %	90 %	+ 30
Taux de réalisation du plan de gestion des risques		25 %	28 %	+ 3
Volet « développement durable »		2018-2019	2019-2020	Écart
Taux de qualité du plan d'action de développement durable		55 %	55 %	-
Taux d'indicateurs et de cibles de qualité (37,5%)		57 %	57 %	-
Taux d'indicateurs et de cibles ambitieux (5%)		49 %	49 %	-
Taux d'indicateurs de résultats (2,5%)		40 %	40 %	-
Taux d'actions de qualité (5%)		54 %	54 %	-
Taux d'atteinte des cibles du plan d'action de développement durable		58 %	70 %	+ 12

Légende Faible (59 % et -) À améliorer (60 à 74 %) Bon (75 % à 89 %) Excellent (90 % à 100 %)

Annexe VI – Organisations s'étant démarquées en 2019-2020

Meilleure note			Plus forte amélioration		
Performance					
Qualité du plan stratégique	Transports (98 %)		Culture (+ 54)		
	Tourisme (94 %)		Ministère du Conseil exécutif (+ 52)		
	Justice (93 %)		Justice (+ 47)		
	Famille (93 %)		Environnement et Lutte contre les changements climatiques (+ 41)		
Atteinte des cibles	Finances (100 %)		Justice (+ 75)		
	Ministère du Conseil exécutif (92 %)		Famille (+ 58)		
	Justice (89 %)		Ministère du Conseil exécutif (+ 55)		
	Secrétariat du Conseil du trésor (87 %)		Environnement et Lutte contre les changements climatiques (+ 40)		
Note globale	Finances (96 %)		Justice (+ 37)		
	Justice (91 %)		Famille (+ 29)		
	Ministère du Conseil exécutif (91 %)		Ministère du Conseil exécutif (+ 28)		
	Secrétariat du Conseil du trésor (88 %)		Environnement et Lutte contre les changements climatiques (+ 21)		
Gestion des ressources					
Gestion des ressources humaines	Secrétariat du Conseil du trésor (91 %)		Immigration, Francisation et Intégration (+ 28)		
	Affaires municipales et Habitation (88 %)		Éducation et Enseignement supérieur (+ 26)		
	Économie et Innovation (84 %)		Tourisme (+ 19)		
	Travail, Emploi et Solidarité sociale (83 %)		Économie et Innovation (+ 16)		
	Famille (82 %)		Sécurité publique (+ 15)		
Gestion des ressources financières	Agriculture, Pêcheries et Alimentation (100 %)		N/A		
	Ministère du Conseil exécutif (100 %)				
	Immigration, Francisation et Intégration (100 %)				
	Relations internationales et Francophonie (100 %)				
	Transports (100 %)				
Réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	Secrétariat du Conseil du trésor (100 %)		Environnement et Lutte contre les changements climatiques (+ 34)		
	Éducation et Enseignement supérieur (100 %)		Économie et Innovation (+ 28)		
	Culture et Communications (100 %)		Relations internationales et Francophonie (+ 27)		
	Économie et Innovation (92 %)		Travail, Emploi et Solidarité sociale (+ 26)		
	Environnement et Lutte contre les changements climatiques (89 %)		Secrétariat du Conseil du trésor (+ 25)		
Conformité au cadre normatif en gestion contractuelle	Énergie et Ressources naturelles (99 %)		Relations internationales et Francophonie (+ 29)		
	Forêts, Faune et Parcs (99 %)		Ministère du Conseil exécutif (+ 26)		
	Immigration, Francisation et Intégration (99 %)		Famille (+ 17)		
	Finances (98 %)		Finances (+ 16)		
	Secrétariat du Conseil du trésor (98 %)		Secrétariat du Conseil du trésor (+ 8)		
Gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	Secrétariat du Conseil du trésor (89 %)		N/A		
	Affaires municipales et Habitation (88 %)				
	Travail, Emploi et Solidarité sociale (85 %)				
	Ministère du Conseil exécutif (84 %)				
	Santé et Services sociaux (83 %)				
Bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats					
Évaluation de programme	17 ministères sur 20, dont le secrétariat du Conseil du trésor, obtiennent un taux de qualité de 100 %		Sécurité publique (+ 75)		
			Secrétariat du Conseil du trésor (+ 67)		
			Environnement et Lutte contre les changements climatiques (+ 50)		
			Finances (+ 50)		
Audit interne	Affaires municipales et Habitation (97 %)		Justice (+ 50)		
	Relations internationales et Francophonie (96 %)		Sécurité publique (+ 38)		
	Immigration, Francisation et Intégration (95 %)		Tourisme (+ 38)		
	Tourisme (94 %)		Économie et Innovation (+ 19)		

Gestion intégrée des risques	Affaires municipales et Habitation (100 %) Secrétariat du Conseil du trésor (97 %) Travail, Emploi et Solidarité sociale (91 %) Tourisme (90 %)	Économie et Innovation (+ 50) Énergie et Ressources naturelles (+ 50) Forêts, Faune et Parcs (+ 50) Relations internationales et Francophonie (+ 50) Sécurité publique (+ 50)
Développement durable		
Qualité du plan d'action de développement durable	Agriculture, Pêcheries et Alimentation (84 %) Transports (83 %) Affaires municipales et de l'Habitation (79 %) Relations internationales et Francophonie (78 %)	N/A
Atteinte des cibles du plan d'action de développement durable	Secrétariat du Conseil du trésor (100 %) Affaires municipales et Habitation (88 %) Ministère du Conseil exécutif (83 %) Éducation et Enseignement supérieur (82 %)	Transports (+ 37) Secrétariat du Conseil du trésor (+ 27) Énergie et des Ressources naturelles (+ 25) Environnement et Lutte contre les changements climatiques (+ 25)

