



RAPPORT

de la présidente

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

2010-2011



Papier 100 % fibres recyclées postconsommation, certifié Éco-Logo.
Procédé sans chlore et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

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

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

Pour obtenir un exemplaire du document :

Secrétariat du Conseil du trésor
Direction des communications
5^e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

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

Pour obtenir une version numérique :

www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal - 2012
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada

ISBN 978-2-550-65102-4 (imprimé)
ISBN 978-2-550-65103-1 (en ligne)
ISSN 1911-8031 (imprimé)
ISSN 1911-804X (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec - 2012

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



Monsieur le Président,

Conformément aux obligations qui me sont dévolues en vertu de l'article 28 de la *Loi sur l'administration publique* (L.R.Q., c. A-6.01), je dépose aujourd'hui le dixième rapport sur l'application de la *Loi sur l'administration publique*. Cette Loi, rappelons-le, affirme la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens et instaure un cadre de gestion axée sur l'atteinte de résultats. Elle favorise également l'imputabilité de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

Le bilan tracé dans le présent rapport témoigne des efforts fournis en 2010-2011 par les ministères et organismes dans la mise en application de la Loi ainsi que des progrès accomplis durant les dix dernières années. Il en ressort que les valeurs et les principes véhiculés par la Loi ont été largement adoptés par les ministères et organismes, qui s'efforcent d'améliorer continuellement leurs façons de faire pour le bénéfice des citoyens. Les efforts doivent toutefois se poursuivre afin que chaque organisation puisse améliorer le suivi de sa gestion et de sa performance ainsi que la mesure de ses résultats.

À cet égard s'est tenue, le 25 novembre 2011, une journée d'échanges et de réflexion sur l'application de la *Loi sur l'administration publique*; la rencontre réunissait des membres de la Commission de l'administration publique, des députés, des sous-ministres et des dirigeants d'organismes, des gestionnaires, des spécialistes et des chercheurs. Cette journée a permis de faire le point sur les dix ans d'application de la *Loi sur l'administration publique* et de discuter des améliorations à y apporter. Au terme de cette rencontre, j'ai mandaté le Secrétariat du Conseil du trésor pour que soient apportées des suites concrètes aux solutions et recommandations amenées de part et d'autre par les participants dans une perspective d'amélioration continue.

Au chapitre de la gestion des ressources, l'amélioration des façons de faire est au cœur de nos préoccupations. Le contrôle des dépenses de l'État demeure un défi permanent et l'objectif du retour à l'équilibre budgétaire est incontournable.

Je mise enfin sur l'engagement et la collaboration des hauts dirigeants et de leur équipe respective afin de soutenir les travaux qui seront effectués en ce sens.

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

La vice-première ministre,
ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport,
ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et présidente du Conseil du trésor

Michelle Courchesne
Québec, juin 2012

Madame Michelle Courchesne
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale,
Présidente du Conseil du trésor,
Vice-première ministre et
Ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport
Hôtel du Parlement
Québec



Madame la Présidente,

J'ai l'honneur de vous transmettre le dixième rapport portant sur l'application de la *Loi sur l'administration publique* comme le prévoit son article 28. Basé sur les renseignements fournis par les ministères et organismes assujettis, le rapport rend compte des résultats obtenus pour l'année 2010-2011. De plus, à l'occasion du 10^e anniversaire de la Loi, un bilan du chemin parcouru depuis son adoption y est présenté. À sa lecture, vous pourrez constater les progrès réalisés à ce jour.

Globalement, nous pouvons affirmer que les ministères et organismes se sont approprié les principes de la gestion axée sur les résultats. Ils en sont maintenant à les appliquer de manière toujours plus efficace et efficiente dans le but de mieux répondre aux attentes des parlementaires et aux besoins de la population du Québec.

Au cours de la dernière année, le Secrétariat a continué de remplir son mandat de gouvernance et de soutien-conseil auprès des ministères et organismes. L'application du cadre de gestion axée sur les résultats est appelée à se poursuivre dans les années à venir. Bien que des progrès appréciables aient été réalisés au cours des dix dernières années, il est possible de faire un pas de plus dans la mesure et l'amélioration continue de la performance. Nous continuerons d'identifier, d'adapter et d'implanter des pratiques de gestion y contribuant.

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

Le secrétaire et dirigeant principal de l'information,

Marc Lacroix
Québec, juin 2012

Table des matières

Introduction	11
Méthodologie	13
Faits saillants en 2010-2011	14
1) Qualité des services aux citoyens	15
1.1 Déclaration de services aux citoyens	15
1.2 Prestation de services aux citoyens	18
1.3 Simplification de l'accès aux services gouvernementaux	20
1.4 Assistance en matière de qualité des services	20
2) Gestion axée sur les résultats	21
2.1 Planification stratégique	21
2.2 Reddition de comptes	23
2.3 Vérification interne	26
2.4 Gestion des risques et des contrôles	28
2.5 Convention de performance et d'imputabilité	29
2.6 Évaluation de programme	29
2.7 Assistance en gestion axée sur les résultats	30
3) Gestion des ressources	31
3.1 Ressources humaines	31
3.2 Ressources budgétaires	33
3.3 Ressources informationnelles	36
4) Bilan des 10 années d'application de la Loi sur l'administration publique	38
4.1 Qualité des services aux citoyens	38
4.2 Cadre de gestion axée sur les résultats	40
4.3 Reddition de comptes	41
4.4 Convention de performance et d'imputabilité	41
4.5 Gestion des ressources	41
4.6 Indice d'appropriation de la Loi sur l'administration publique	43
Conclusion	45

Graphiques

Graphique 1.1 Proportion de ministères et organismes déclarant offrir des services directs aux citoyens _____	15
Graphique 1.2 Proportion de ministères et organismes rendant publique une déclaration de services aux citoyens _____	16
Graphique 1.3 Nombre moyen d'engagements contenus dans une déclaration de services aux citoyens _____	16
Graphique 1.4 Proportion de ministères et organismes ayant utilisé les moyens suivants pour associer leur personnel à l'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyens _____	17
Graphique 1.5 Proportion de ministères et organismes ayant mené une ou des activités visant à mieux connaître les attentes des citoyens ou la satisfaction de la clientèle _____	18
Graphique 1.6 Proportion de ministères et organismes ayant mené des travaux en matière de prestation de services en ligne _____	19
Graphique 2.1 Proportion de ministères et organismes ayant un plan d'action pour mettre en œuvre leur plan stratégique _____	23
Graphique 2.2 Proportion de ministères et organismes ayant inclus dans leur rapport annuel de gestion des résultats associés aux engagements de la déclaration de services aux citoyens _____	24
Graphique 2.3 Proportion de ministères et organismes publiant leurs coûts de revient dans leur rapport annuel de gestion _____	25
Graphique 2.4 Proportion de ministères et organismes ayant réalisé des travaux afin d'établir le coût de revient des services publics qu'ils offrent aux citoyens _____	25
Graphique 2.5 Proportion de ministères et organismes ayant mené des travaux en vérification interne _____	26
Graphique 2.6 Proportion de ministères et organismes ayant réalisé des activités de vérification interne pour chacun des huit champs d'activité _____	27
Graphique 2.7 Proportion des ministères et organismes ayant mené les activités suivantes en gestion des risques et des contrôles _____	28
Graphique 2.8 Proportion des ministères et organismes ayant établi un moyen permanent de gestion des risques et des contrôles _____	29

Graphique 3.1 <i>Plan québécois des infrastructures 2010-2015 par secteur d'intervention (en milliards \$)</i>	35
--	----

Tableaux

Tableau 2.1A Nombre de ministères et organismes ayant déposé un plan stratégique	21
Tableau 2.1B Éléments les plus fréquemment considérés lors de la démarche d'élaboration du plan stratégique des ministères et organismes	22
Tableau 2.2 Nombres moyens d'indicateurs (par type) contenus dans un plan stratégique déposé depuis les deux dernières années	22
Tableau 3.1 Utilisation des assouplissements budgétaires pour les années financières 2006-2007 à 2010-2011	33
Tableau 3.2 Évolution de l'effectif total autorisé et de l'effectif utilisé	34
Tableau 4.1 Nombre de ministères et organismes participants lors de l'enquête multiservices, le nombre de services évalués et le nombre d'utilisateurs interrogés	39

Annexes

Annexe I Ministères et organismes assujettis à la Loi sur l'administration publique	47
Annexe II Assouplissements prévus dans la Loi sur l'administration publique	51
Annexe III Indice d'appropriation de la Loi sur l'administration publique par les ministères et organismes	53

Introduction

La *Loi sur l'administration publique*¹, adoptée en 2000, en est déjà à sa dixième année d'application. Elle a instauré un cadre de gestion axée sur les résultats tout en accordant priorité à la qualité des services aux citoyens ainsi qu'au respect du principe de transparence envers l'Assemblée nationale et la population. À cet effet, l'article 28 de la Loi stipule que le président du Conseil du trésor doit déposer à l'Assemblée nationale, chaque année, un rapport concernant l'application de cette même Loi.

Voici donc le dixième rapport de la vice-première ministre, ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, qui rend compte de l'application de la *Loi sur l'administration publique* par les ministères et organismes assujettis pour l'année financière 2010-2011.

Dans le cadre du dixième anniversaire de la Loi, le présent rapport effectue aussi un retour sur le chemin parcouru et les résultats obtenus depuis son adoption, tel qu'il a été fait à l'occasion de son cinquième anniversaire².

Dans la première section, concernant la qualité des services aux citoyens, il est question des travaux qui entourent la déclaration de services. Ensuite, sont abordés les efforts déployés pour développer une culture d'excellence dans la prestation de services. Cette section se termine par des renseignements liés à la simplification de l'accès aux services gouvernementaux.

La deuxième section, relative à la gestion axée sur les résultats, a trait au processus de planification stratégique et de reddition de comptes des ministères et organismes. On y dresse également le portrait de l'utilisation des outils de gestion que sont la vérification interne, la gestion des risques et des contrôles, la convention de performance et d'imputabilité ainsi que l'évaluation de programme au sein des ministères et organismes.

Quant à la troisième section, qui aborde la gestion des ressources, elle présente les pratiques de gestion et les actions mises en œuvre pour une saine gestion des ressources humaines, budgétaires et informationnelles au sein des ministères et organismes.

1. http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_6_01/A6_01.html
2. http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapport_lap_05.pdf

Méthodologie

Au 31 mars 2011, 78 ministères et organismes étaient assujettis à la *Loi sur l'administration publique* ou à certaines de ses dispositions. Par contre, au moment de la collecte d'information du Secrétariat en septembre 2011, le nombre de ministères et organismes était réduit à 68³. La collecte de données a permis de recueillir 62⁴ questionnaires complétés en ligne et approuvés par le sous-ministre, le dirigeant d'organisme ou par une personne désignée à cette fin.

Les renseignements fournis par les ministères et organismes répondants couvrent la période du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011.

Pour compléter cette collecte, d'autres sources ont été consultées, soit le Secrétariat, Services Québec et des publications officielles de l'Assemblée nationale ou de ministères et organismes.

Les données amassées ont été compilées électroniquement et révisées manuellement.

Résultats et constats

Dans les rapports antérieurs, les données étaient habituellement comparées à celles des deux années précédentes. Pour cette dixième année d'application de la Loi, les comparatifs portent—autant que le permettent les données disponibles—sur les cinq dernières années, soit de 2006-2007 à 2010-2011.

Les comparaisons et tendances établies dans ce rapport fournissent un niveau de compréhension général des phénomènes observés. En effet, le bassin de ministères et organismes visés par une question donnée, de même que l'identité et le nombre de ministères et organismes y ayant répondu, peuvent varier selon la question et les années. Les statistiques présentées sont basées sur les réponses obtenues pour l'année spécifiée, et le nombre de répondants à partir duquel les pourcentages ont été calculés est indiqué.

Finalement, pour alléger la lecture du texte, les pourcentages ont été arrondis au nombre entier, excepté les données présentées dans les graphiques.

3. L'annexe I présente la liste détaillée des ministères et organismes assujettis à la *Loi sur l'administration publique* au 31 mars 2011, ainsi que les explications de la variation de leur nombre entre cette date et le début de la collecte de données à partir desquelles a été rédigé le présent rapport.
4. Exclus de ce nombre, quatre organismes relevant des prérogatives de l'Assemblée nationale ne participent pas à la collecte d'information annuelle du Secrétariat : la Commission de la représentation, le Directeur général des élections, le Protecteur du citoyen et le Vérificateur général. De plus, la Commission des partenaires du marché du travail a inclus ses réponses dans le questionnaire rempli par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, auquel son effectif est rattaché, et la Commission de toponymie a inclus ses réponses dans le questionnaire rempli par l'Office québécois de la langue française, avec lequel il partage son effectif.

Faits saillants en 2010-2011

Qualité des services aux citoyens

- 94 % des ministères et organismes offrant des services directs aux citoyens ont vérifié le respect des engagements contenus dans leur déclaration de services (p. 17)
- 67 % des ministères et organismes ont un processus d'évaluation du rendement des employés comme moyen de sensibilisation aux engagements de la déclaration de services (p. 17)
- 94 % ont mené une ou des activités pour connaître les attentes des citoyens ou la satisfaction de leur clientèle (p. 18)
- 11 % des ministères et organismes ont préparé et mis en œuvre un plan d'amélioration de la qualité des services (p. 19)
- Plus de la moitié (52 %) des ministères et organismes ont réalisé des projets en lien avec la prestation de services en ligne (p. 19)
- 47 services gouvernementaux étaient accessibles à partir de *Mon dossier citoyen* (p. 20)

Gestion des ressources

- 95 % des ministères ont signifié à leurs gestionnaires des attentes basées sur des résultats (p. 31)
- Pour une deuxième année consécutive, tous les ministères et organismes ont eu recours à au moins un mécanisme pour connaître les attentes de leur personnel (p. 32)
- Le taux de représentation des personnes de moins de 35 ans occupant un emploi régulier a atteint 15 % en 2010-2011 comparativement à 13 % en 2009-2010 (p. 32)
- La directive sur la gestion des ressources informationnelles est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2010 (p. 37)

Cadre de gestion axée sur les résultats

- En moyenne depuis les deux dernières années, la moitié des indicateurs contenus dans un plan stratégique sont axés sur les résultats (p. 22)
- 69 % des ministères et organismes ayant un plan stratégique disposaient d'un plan d'action pour le mettre en œuvre (p. 23)
- Tous les ministères ont inclus dans leur rapport annuel de gestion des résultats associés aux engagements de la déclaration de services aux citoyens (p. 23)
- 11 % des ministères et organismes comparent leurs résultats avec ceux d'organisations similaires dans leur rapport annuel de gestion (p. 24)
- Près de la moitié (48 %) des ministères et organismes calculent au moins partiellement le coût de revient de leurs services (p. 25)
- Près des deux tiers (65 %) des ministères et organismes ont réalisé des activités de vérification interne (p. 26)
- Depuis les cinq dernières années, la proportion des ministères et organismes ayant réalisé des activités de vérification interne a augmenté dans six des huit champs d'activité présents dans les orientations gouvernementales en vérification interne (p. 27)
- 90 % des ministères ont consenti des ressources financières ou humaines à la fonction d'évaluation de programme (p. 29)

1) Qualité des services aux citoyens

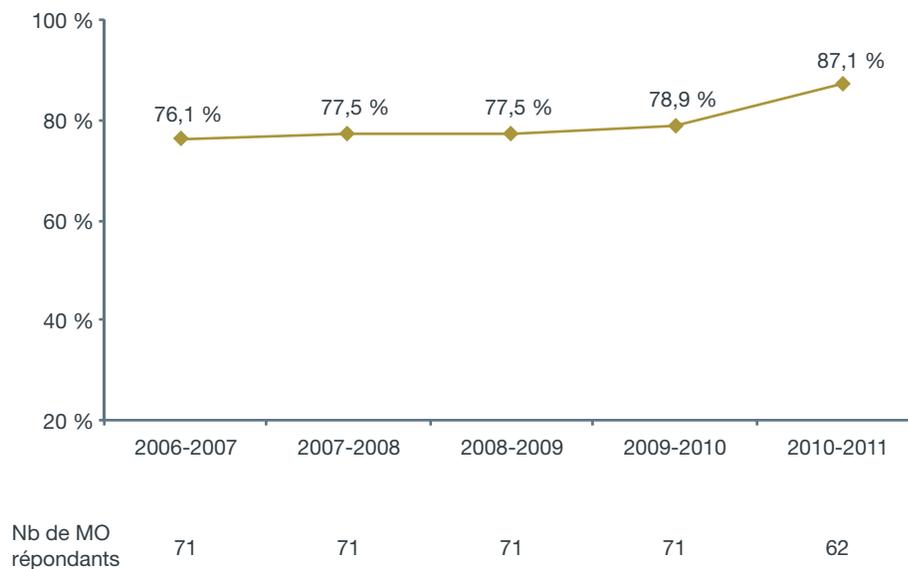
La *Loi sur l'administration publique* exige des ministères et organismes qui offrent des services directs aux citoyens qu'ils prennent des moyens afin de mieux connaître leurs attentes. La Loi prescrit également la publication d'une déclaration de services aux citoyens comportant des engagements relatifs au niveau et à la qualité des services offerts. La Loi demande enfin de veiller à la simplicité des règles et des procédures qui régissent la prestation des services. L'information présentée ci-après rend compte des efforts des ministères et organismes en matière de qualité des services et de l'accompagnement fourni par le Secrétariat en cette matière.

1.1 Déclaration de services aux citoyens

Le graphique 1.1 illustre, pour les cinq dernières années, la proportion de ministères et organismes qui ont déclaré offrir des services directs aux citoyens. En 2010-2011, 54 organisations (20 ministères et 34 organismes) ont déclaré offrir des services directs aux citoyens.

Graphique 1.1

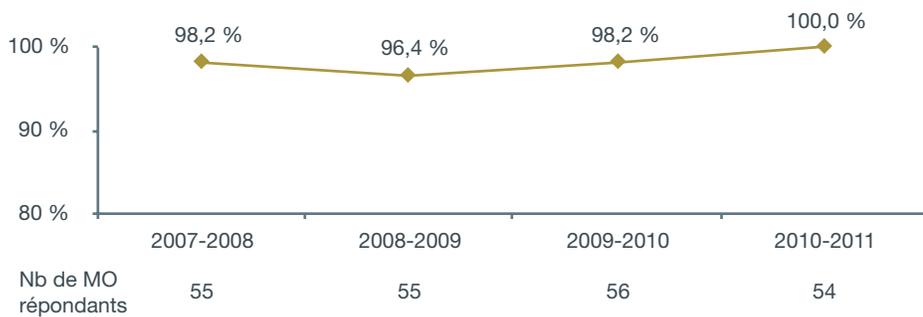
Proportion de ministères et organismes déclarant offrir des services directs aux citoyens



Pour la première fois depuis la mise en œuvre de la Loi, l'ensemble des ministères et organismes déclarant offrir des services directs aux citoyens ont rendu publique une déclaration de services aux citoyens comme le démontre le graphique 1.2.

Jusqu'à la fin de la présente section portant sur la qualité des services, les observations porteront, sauf avis contraire, sur les 54 ministères et organismes qui ont offert des services directs aux citoyens en 2010-2011.

Graphique 1.2
Proportion de ministères et organismes rendant publique une déclaration de services aux citoyens

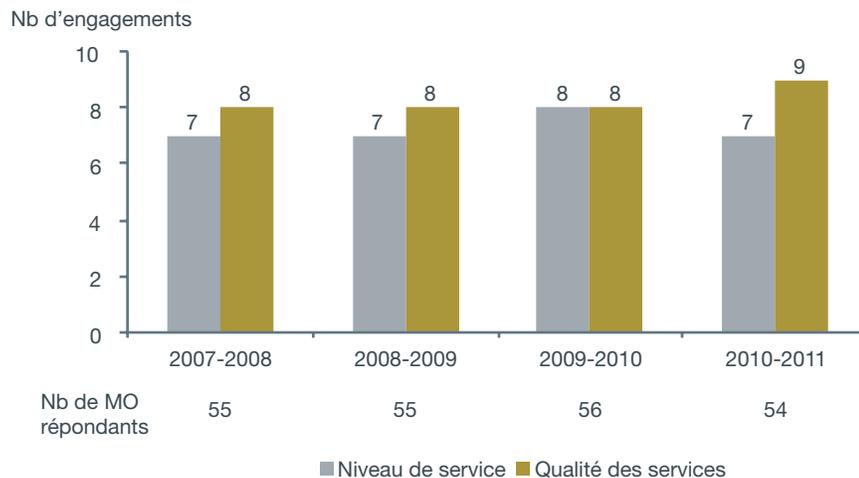


Les engagements

En date du 31 mars 2011, les déclarations de service aux citoyens comptent en moyenne 16 engagements, soit 7 sur le niveau de service⁵ et 9 sur la qualité des

services⁶. Le graphique 1.3 illustre ces moyennes pour les 4 dernières années.

Graphique 1.3
Nombre moyen d'engagements contenus dans une déclaration de services aux citoyens



5. Niveau de service : à l'occasion d'une prestation, degré de l'importance du service assuré aux usagers ou à la clientèle (OQLF).

6. Qualité des services : aptitude des services à répondre à des exigences exprimées ou implicites, qui visent à satisfaire ses usagers (OQLF).

Suivi des engagements de la déclaration de services aux citoyens

En 2010-2011, 94 % (51 sur 54) des ministères et organismes offrant des services directs ont vérifié le respect des engagements contenus dans leur déclaration de services. Le moyen le plus fréquemment utilisé, soit par 72 % (37 sur 51) des organisations, est l'analyse des données de gestion en cours d'année. Ce moyen a connu une progression en 2010-2011 par rapport aux années antérieures où il était utilisé dans un peu moins de la moitié des ministères et organismes effectuant le suivi des engagements de leur déclaration de services. La désignation d'une personne ou d'une équipe responsable du suivi des engagements est également une pratique fréquemment utilisée, soit par 69 % (35 sur 51) d'entre eux.

Sensibilisation des employés

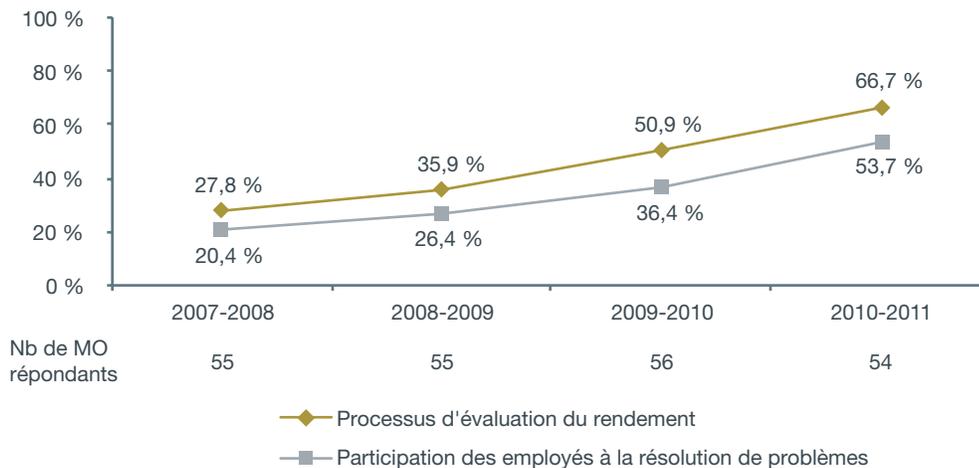
La sensibilisation des nouveaux employés est le principal moyen utilisé pour développer, dans les organisations, la préoccupation d'y rendre des services de qualité. Ce moyen était utilisé dans 87 % (47 sur 54) des organisations offrant des services directs à la population en 2010-2011, ce qui représente une hausse par rapport à la situation mesurée en 2009-2010 (76 %, 43 sur 56).

La prise en compte de la qualité des services dans les évaluations du rendement du personnel est le second moyen en importance utilisé pour développer, dans les organisations, la préoccupation d'y rendre des services de qualité. On note une croissance significative de son utilisation auprès des employés au cours des quatre dernières années, passant de 28 % des organisations (15 sur 55) en 2007-2008 à 67 % (36 sur 54) en 2010-2011.

De la même manière, la participation des employés à la résolution de problèmes concernant les engagements de services aux citoyens n'a cessé de croître, passant de 20 % (11 sur 55) en 2007-2008 à 54 % (29 sur 54) en 2010-2011.

Graphique 1.4

Proportion de ministères et organismes ayant utilisé les moyens suivants pour associer leur personnel à l'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyens



1.2 Prestation de services aux citoyens

Au cours de l'année 2010-2011, ce sont 39 % (21 sur 54) des ministères et organismes offrant des services directs à la population qui ont évalué la prestation d'au moins un de leurs services.

Les attentes des citoyens et la satisfaction de la clientèle

De plus, 94 % (51 sur 54) des ministères et organismes ont mené une ou des activités pour connaître les attentes des citoyens ou la satisfaction de leur clientèle tel que démontré dans le graphique 1.5.

Les principales activités mises de l'avant par les ministères et organismes pour connaître les **attentes** des citoyens sont :

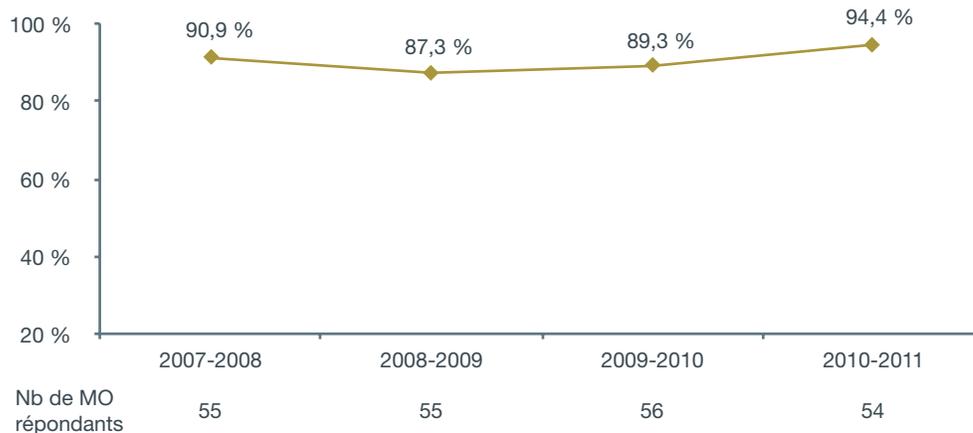
- l'analyse des plaintes (67 %);
- la consultation auprès du personnel en service direct (54 %);
- les activités de sondage (43 %);
- la consultation de groupes de citoyens (groupes d'intérêts, intervenants représentatifs) (41 %).

Dans le cas des activités réalisées pour connaître la **satisfaction** des clientèles, on retrouve :

- l'analyse des plaintes (70 %);
- les sondages (59 %);
- la consultation auprès du personnel en service direct (54 %);
- la consultation de groupes de citoyens (groupes d'intérêts, intervenants représentatifs) (39 %).

Graphique 1.5

Proportion de ministères et organismes ayant mené une ou des activités visant à mieux connaître les attentes des citoyens ou la satisfaction de la clientèle



Amélioration continue de la qualité des services

En 2010-2011, ce sont 67 % (36 sur 54) des ministères et organismes qui ont mis de l'avant des projets spécifiques d'amélioration de la qualité des services, tandis que 11 % (6 sur 54)⁷ ont préparé et mis en œuvre un plan d'amélioration de la qualité des services.

Prestation de services en ligne

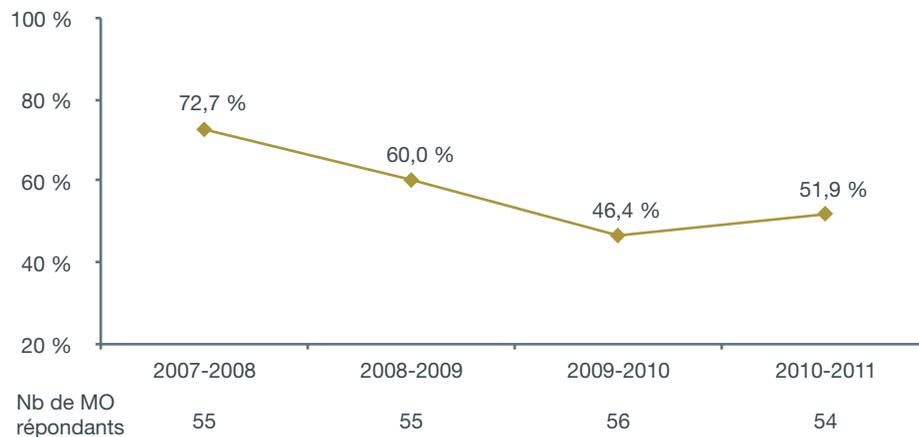
Comme le montre le graphique 1.6, en 2010-2011, plus de la moitié (52 %, 28 sur 54) des ministères et organismes ont réalisé des projets en lien avec la prestation de services en ligne. Les ministères sont plus actifs que les organismes à cet égard. En effet, 75 % (15 sur 20) des ministères ont travaillé sur de tels projets tandis que 38 % des organismes (13 sur 34) l'ont fait.

Parmi les principaux types de projets réalisés on retrouve :

- la diffusion d'information en ligne sur les programmes et les services (17 organisations ont travaillé sur 138 projets de ce type);
- les services transactionnels en ligne (17 organisations ont travaillé sur 83 projets de ce type);
- les formulaires en ligne (11 organisations ont travaillé sur 27 projets de ce type).

Graphique 1.6

Proportion de ministères et organismes ayant mené des travaux en matière de prestation de services en ligne



7. Ces six ministères et organismes sont : le ministère du Travail, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (incluant la Commission des partenaires du marché du travail), le ministère de la Justice, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, la Société de l'assurance automobile du Québec, et Services Québec.

1.3 Simplification de l'accès aux services gouvernementaux

Les efforts pour mettre en place une approche intégrée dans la prestation de services aux citoyens se sont poursuivis au cours de l'année 2010-2011. La mise en ligne de *Mon dossier citoyen* en juin 2010 a été marquante. Ce projet constitue la pierre angulaire d'une démarche de transformation de la prestation de services aux citoyens québécois. Il s'agit d'un espace sécurisé, offert à chaque citoyen, qui permet notamment d'accéder aux services en ligne des ministères et organismes. Il simplifie l'accès aux services publics et augmente l'autonomie des citoyens en favorisant le libre-service. D'envergure pangouvernementale, il touche l'ensemble des ministères et organismes qui offrent des programmes et des services aux citoyens.

Les travaux se sont également poursuivis pour développer les premières grappes de services basées sur les événements de vie, soit Devenir parent, Que faire lors d'un décès et S'installer au Québec. Le parcours personnalisé Devenir parent (grossesse) a été réalisé et deux autres sont presque terminés, soit Devenir parent (adoption) et Que faire lors d'un décès. Au 31 mars 2011, 47 services gouvernementaux étaient accessibles à partir de *Mon dossier citoyen*. Les fonctions offertes dans cet outil poursuivront graduellement leur évolution au cours des prochaines années.

Le développement de grappes de services résulte d'une analyse des besoins et des attentes des citoyens, de même que de travaux d'analyse réalisés au cours des dernières années par Services Québec. Il s'en est dégagé une vision de développement qui met de l'avant de nouvelles façons de livrer les services. Par exemple, la déclaration unique permet d'aviser l'État une seule fois de changements vécus tels la naissance d'un enfant, un changement d'adresse ou encore le dépôt unique de pièces justificatives accompagnant les demandes de services, épargnant ainsi des coûts et des démarches aux citoyens.

La mise en place du Centre de relations avec la clientèle de Services Québec, interconnecté avec 15 centres d'appels d'autres ministères et organismes, est aussi une réalisation importante qui simplifie l'accès aux services publics pour les citoyens.

1.4 Assistance en matière de qualité des services

Le Secrétariat accompagne et conseille les ministères et organismes, notamment pour l'élaboration ou la révision de leur déclaration de services aux citoyens et la mesure de la satisfaction de la clientèle. Il participe aussi aux travaux du *Conseil sur la prestation des services du secteur public*, créé en 1998 afin d'amener les chefs de service du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et territoriaux à partager des renseignements et des pratiques exemplaires. Finalement, en 2011, un groupe d'intérêt sur la prestation et la qualité des services a été constitué par le Secrétariat afin de répondre aux besoins de réseautage et de partage d'informations des ministères et organismes.

2) Gestion axée sur les résultats

La *Loi sur l'administration publique* a établi un cadre de gestion axée sur les résultats qui doit être appliqué dans tous les ministères et organismes qui lui sont assujettis. Ce cadre de gestion exige notamment l'élaboration et la publication d'un *plan stratégique* couvrant une période de plus d'une année, d'un *plan annuel de gestion des dépenses* et d'un *rapport annuel de gestion*. La gestion axée sur les résultats s'appuie sur le respect du principe de la transparence et vise une imputabilité accrue de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale. La présente section du rapport fait état de la mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats par les ministères et organismes.

Tableau 2.1A

Nombre de ministères et organismes ayant déposé un plan stratégique

	2006 2007	2007 2008	2008 2009	2009 2010	2010 2011
Nombre de plans stratégiques déposés	12	7	13	33	5

2.1 Planification stratégique

Dans leur plan stratégique, les ministères et organismes déterminent les stratégies leur permettant de concrétiser leur mission et leur vision. Comme les plans stratégiques des organisations peuvent être de durée différente, le nombre de nouveaux plans qui doivent être déposés est variable d'une année à l'autre.

Au cours de l'année 2010-2011, cinq organisations, dont un ministère et quatre organismes, ont déposé un plan stratégique à l'Assemblée nationale.

Démarche d'élaboration du plan stratégique

La planification stratégique implique un processus d'analyse et de réflexion duquel résulteront les stratégies à adopter par une organisation pour accomplir sa mission, sa vision et répondre aux priorités gouvernementales. Les ministères et organismes réalisent différentes activités et exploitent une variété de sources d'information pour appuyer la conception de leurs stratégies. Le tableau 2.1B montre, pour chacune des cinq dernières années, les quatre éléments les plus fréquemment intégrés à la démarche d'élaboration des plans stratégiques déposés à l'Assemblée nationale par les ministères et organismes.

Tableau 2.1B

Éléments les plus fréquemment considérés lors de la démarche d'élaboration du plan stratégique des ministères et organismes

Éléments considérés	2006 2007	2007 2008	2008 2009	2009 2010	2010 2011
Analyse des tendances pouvant exercer une influence majeure sur l'organisation	X	X	X	X	X
Analyse des résultats des années précédentes et changements apportés dans les programmes et processus	X	X	X	X	X
Évaluation de la capacité organisationnelle	X	X	X	X	
Étalonnage avec des organisations similaires	X	X			X

Participation du personnel à la démarche de planification stratégique

En 2010-2011, sur les cinq ministères et organismes ayant déposé un plan stratégique à l'Assemblée nationale, l'ensemble de la haute direction et des gestionnaires ont été consultés pour l'élaboration de leur plan stratégique. Les employés, quant à eux, ont été consultés sur l'élaboration des objectifs, des axes d'intervention et des résultats visés.

Types d'indicateurs

L'alinéa 5 de l'article 9 de la *Loi sur l'administration publique* spécifie que le plan stratégique d'une organisation doit comporter les indicateurs de performance qui seront utilisés pour mesurer la progression vers les résultats visés. Depuis la collecte d'information 2009-2010, les ministères et organismes sont questionnés sur le nombre et les types d'indicateurs présentés dans leurs plans stratégiques. On note que la répartition est égale entre les indicateurs axés sur la gestion interne (intrants et activités) et les indicateurs axés sur les résultats (extrants et effets-impacts). Le tableau 2.2 révèle le résultat de ce dénombrement.

Tableau 2.2

Nombres moyens d'indicateurs (par type) contenus dans un plan stratégique déposé depuis les deux dernières années

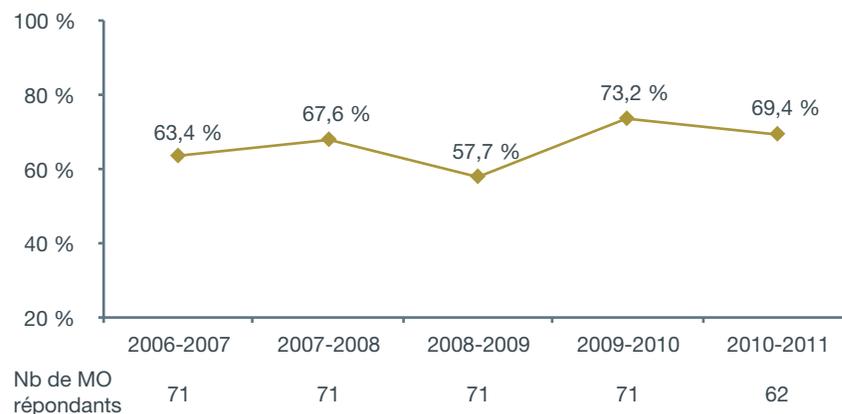
	Type d'indicateur	Nb moyen / Plan stratégique
Gestion interne	Intrants	2
	Activités	11
Résultats	Extrants	9
	Effets-Impacts	4
Total		26

Plans d'action

Pour favoriser l'alignement sur la stratégie des activités de certaines unités administratives, plusieurs ministères et organismes se sont aussi dotés d'un plan d'action pour mettre en œuvre leur plan stratégique tel que présenté au graphique 2.1.

Graphique 2.1

Proportion de ministères et organismes ayant un plan d'action pour mettre en œuvre leur plan stratégique



2.2 Reddition de comptes

Le rapport annuel de gestion est l'outil employé par les ministères et organismes pour rendre compte de leurs progrès, de leur efficacité et de leur efficience dans l'atteinte des résultats.

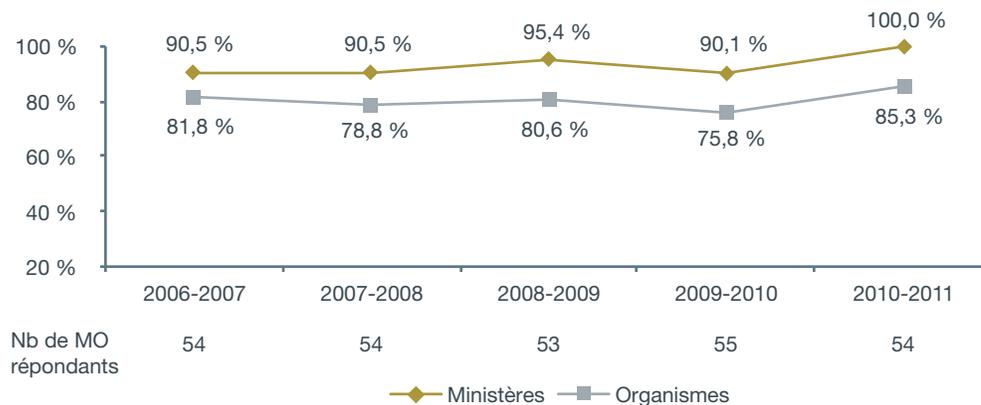
En 2010-2011, 67 ministères et organismes étaient tenus de déposer un rapport annuel de gestion 2009-2010 à l'Assemblée nationale et 66 d'entre eux l'ont fait. Parmi ceux-ci, 79 % (52 sur 66) ont déposé leur rapport annuel de gestion dans le respect des délais prescrits par la Loi, ce qui est comparable aux années antérieures.

Outre les résultats portant sur l'atteinte des objectifs du plan stratégique, le rapport annuel de gestion comporte diverses données de nature administrative.

Cette année, pour une première fois depuis l'entrée en vigueur de la **Loi sur l'administration publique**, tous les ministères (20 sur 20) ont inclus dans leur rapport annuel de gestion des résultats associés aux engagements de la déclaration de service aux citoyens. Les organismes ont quant à eux fait de même dans une proportion de 85 % (29 sur 34).

Graphique 2.2

Proportion de ministères et organismes ayant inclus dans leur rapport annuel de gestion des résultats associés aux engagements de la déclaration de services aux citoyens



Voici les autres types d'information présentés dans les rapports annuels de gestion en 2010-2011 :

- les indicateurs permettant de comparer la performance actuelle de l'organisation à celle des années antérieures (86 % des organisations);
- les résultats associés aux objectifs du plan annuel de gestion des dépenses (45 % des organisations);
- l'association des résultats et des ressources utilisées (34 % des organisations);
- les attentes des citoyens (11 % des organisations);
- les indicateurs permettant de comparer la performance actuelle de l'organisation à celle d'organisations similaires (11 % des organisations).

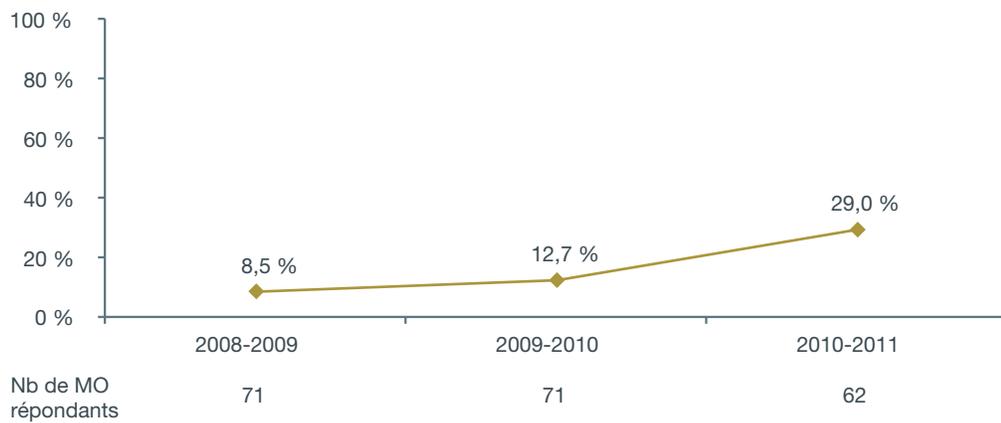
Calcul du coût de revient des services

En 2010-2011, parmi les 62 ministères et organismes répondants, près de la moitié (48 %, 29 sur 54) calculent au moins partiellement le coût de revient de leurs services. De ce nombre, près de la moitié (45 %, 13 sur 29) sensibilisent

leur clientèle aux coûts des services, principalement en fournissant de l'information à ce sujet dans leur rapport annuel de gestion et sur leur site Internet. Les graphiques suivants illustrent ces tendances.

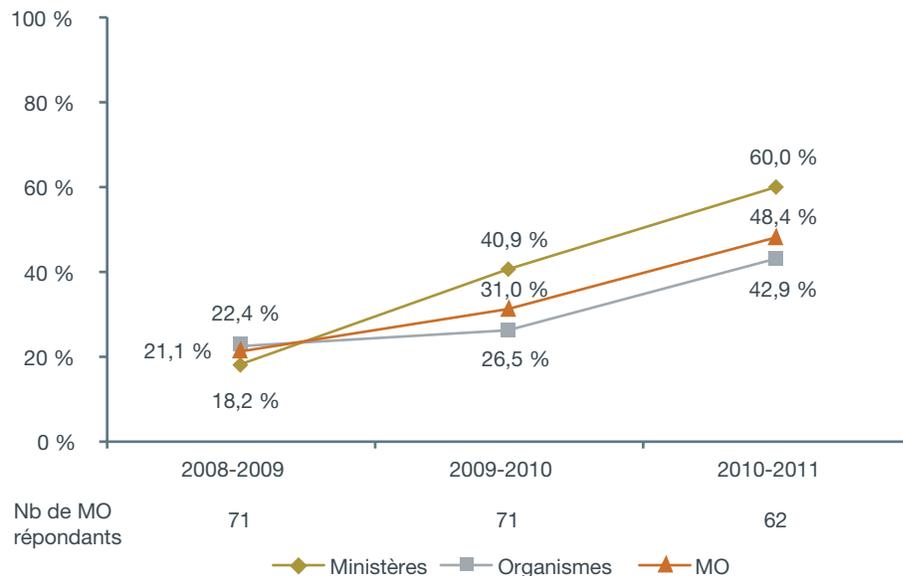
Graphique 2.3

Proportion de ministères et organismes publiant leurs coûts de revient dans leur rapport annuel de gestion



Graphique 2.4

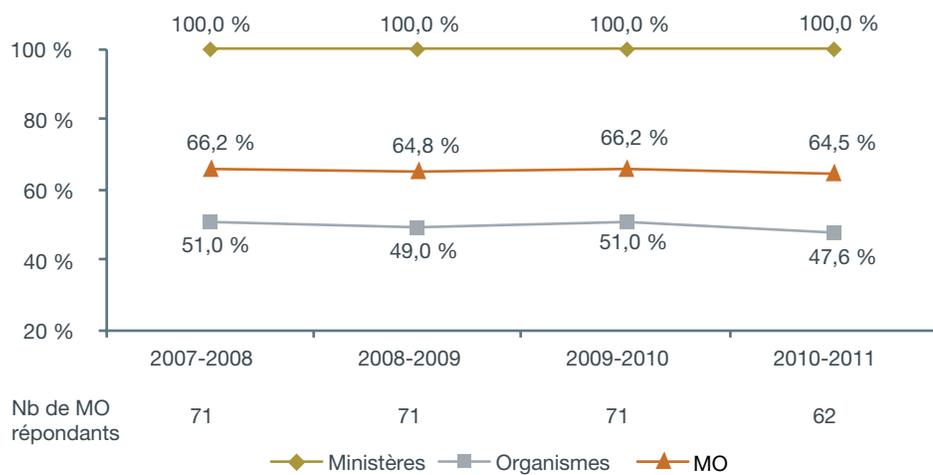
Proportion de ministères et organismes ayant réalisé des travaux afin d'établir le coût de revient des services publics qu'ils offrent aux citoyens



2.3 Vérification interne

La vérification interne est un outil qui contribue de manière significative à améliorer la gestion d'une organisation dans l'atteinte de ses objectifs. De 2006-2007 à 2010-2011, près des deux tiers des ministères et organismes ont réalisé des activités de vérification interne tel que présenté dans le graphique ci-dessous.

Graphique 2.5
Proportion de ministères et organismes ayant mené des travaux en vérification interne



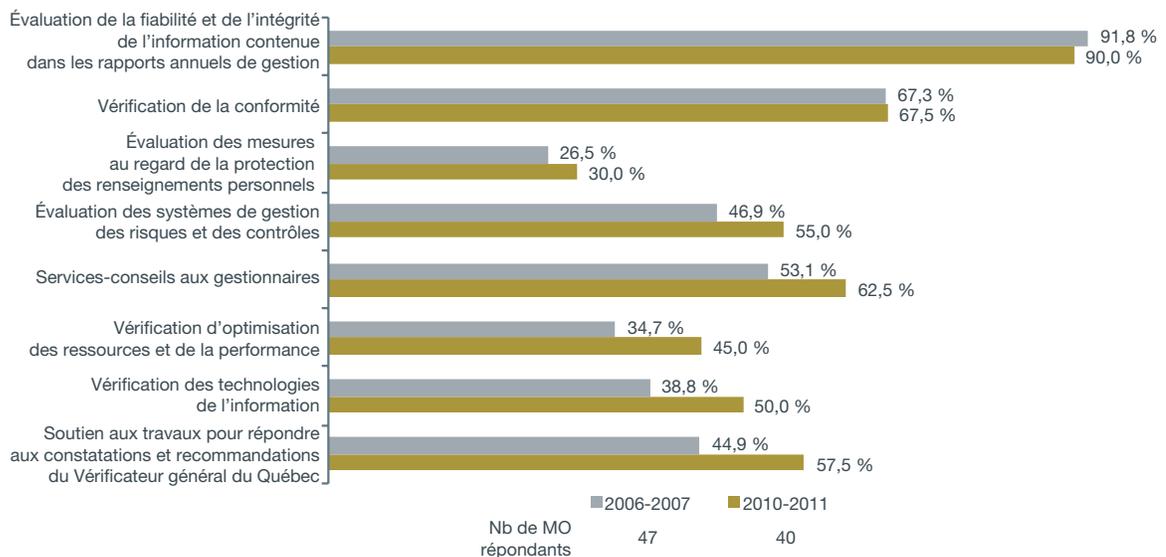
On note aussi qu'en 2010-2011 :

- 90 % des ministères et 48 % des organismes ont désigné un responsable de la vérification interne;
- 85 % des ministères et 45 % des organismes ont un comité de vérification;
- 75 % des ministères et 36 % des organismes ont un responsable de la vérification interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme.

Les orientations concernant la vérification interne⁸ présentent huit champs d'activité tels qu'illustrés dans le graphique 2.6. De 2006-2007 à 2010-2011, la proportion de ministères et organismes ayant réalisé des activités de vérification interne a augmenté dans six des huit champs d'activité.

Graphique 2.6

Proportion de ministères et organismes ayant réalisé des activités de vérification interne pour chacun des huit champs d'activité



8. http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/administration_gouvernementale/Mise_en_place_et_consolidation_verification.pdf

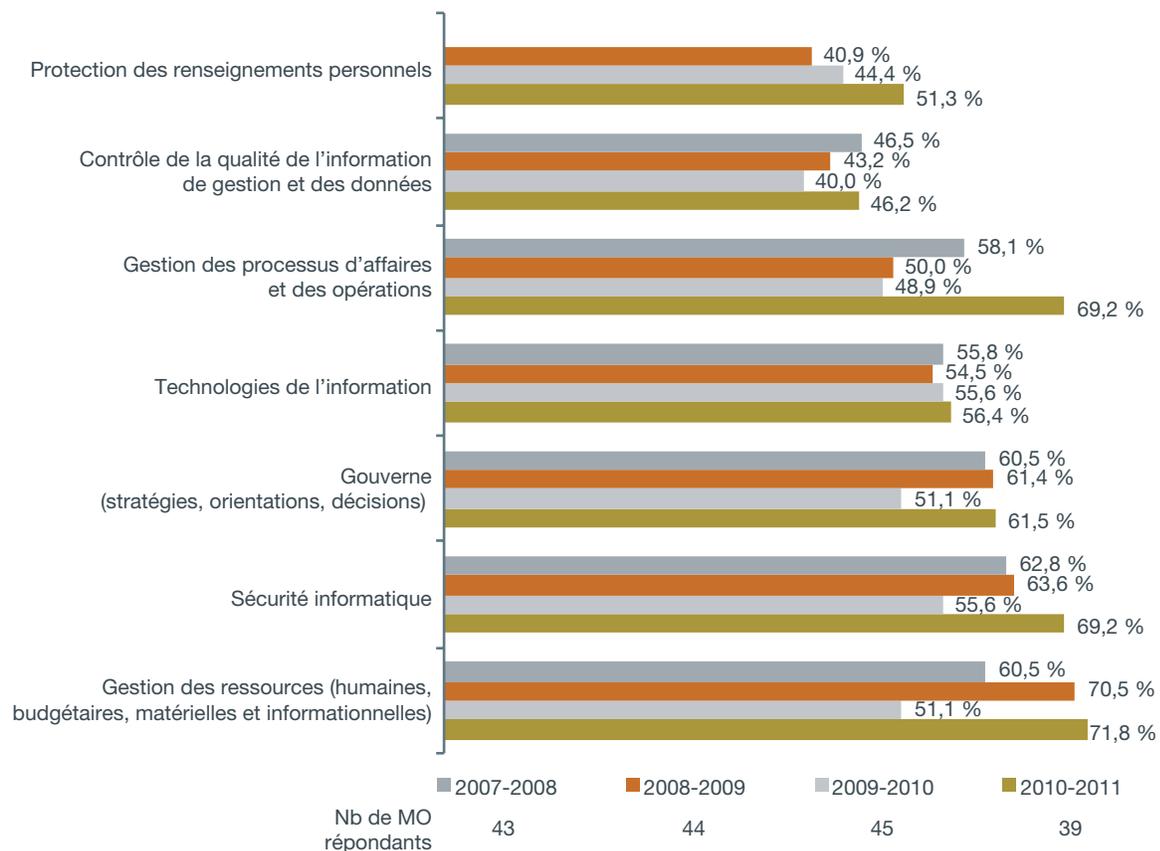
2.4 Gestion des risques et des contrôles

Des activités de gestion des risques et des contrôles ont été menées dans 63 % (39 sur 62) des organisations au cours de la dernière année.

Parmi celles-ci, les activités de gestion des risques et des contrôles les plus fréquemment mises de l'avant sont présentées dans le graphique 2.7.

Graphique 2.7

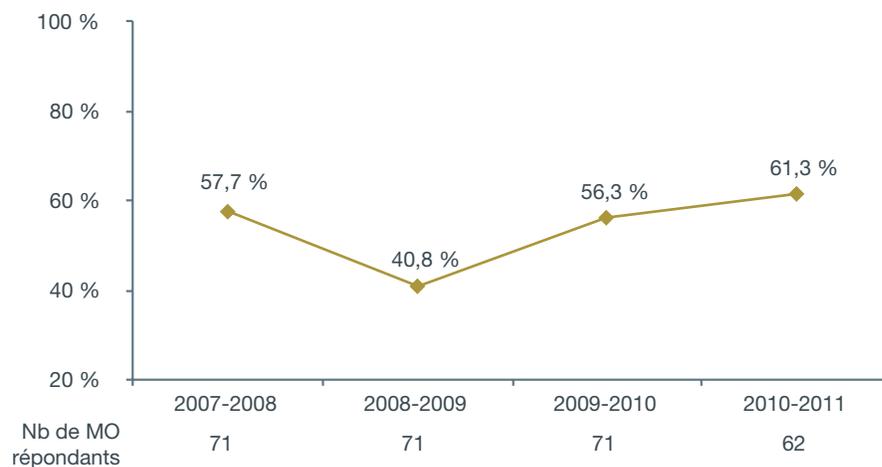
Proportion des ministères et organismes ayant mené les activités suivantes en gestion des risques et des contrôles



De plus, il y a eu progression de la proportion de ministères et organismes ayant mis en place une politique, un processus, un responsable ou un autre moyen permanent de gestion des risques et des contrôles tel que l'illustre le graphique 2.8.

Graphique 2.8

Proportion des ministères et organismes ayant établi un moyen permanent de gestion des risques et des contrôles



2.5 Convention de performance et d'imputabilité

La convention de performance et d'imputabilité est un engagement volontaire, convenu entre un ministre et un dirigeant d'unité administrative, qui établit des objectifs de performance accompagnés d'indicateurs et par lequel l'unité administrative peut obtenir des marges de manœuvre applicables à son cadre de gestion des ressources. Treize conventions étaient en vigueur au 31 mars 2011.

2.6 Évaluation de programme

L'enquête concernant la fonction d'évaluation de programme, menée à l'hiver 2012 auprès des ministères et des organismes assujettis à la *Loi sur l'administration publique*, démontre que 90 % (18 ministères sur 20) consentaient des ressources financières ou des ressources humaines à la fonction d'évaluation de programme en 2010-2011. Dans le cas des organismes sollicités dans le cadre de l'enquête, 33 % (14 organismes sur 43⁹) disaient avoir consenti des ressources financières à la fonction.

9. Sur les 43 organismes sollicités dans le cadre de l'enquête, 34 ont répondu au questionnaire.

Les bonnes pratiques en évaluation de programme proposent que les sous-ministres nomment un responsable de cette fonction. En date du 31 mars 2011, les sous-ministres adhéraient à cette pratique dans 76 % (13 sur 17) des cas¹⁰. Chez les organismes, 32 % (11 organismes sur 34) le faisaient.

Il a été demandé aux ministères et organismes de fournir la liste de leurs productions en matière d'évaluation et de travaux apparentés. Parmi les 63 organisations sollicitées dans le cadre de l'enquête, 177¹¹ projets ont été recensés, dont 141 menés dans les ministères (80 %) et 36 dans les organismes (20 %). La plupart du temps, l'amélioration des programmes était l'objectif des travaux.

En matière de gestion de la fonction d'évaluation, l'enquête a révélé que 10 ministères et 5 organismes avaient, au 31 mars 2011, une politique interne d'évaluation. Un ministère rend celle-ci accessible publiquement. Elle nous renseigne aussi sur le fait que 13 ministères sur 17, et 7 organismes sur 34, ayant rempli le questionnaire, préparaient un plan d'évaluation.

Dans 9 des 15 ministères ayant répondu à la question, le haut dirigeant approuve toujours ou le plus souvent la portée des évaluations. Il ressort également de l'enquête qu'il y a un ministère qui rend publics ses rapports d'évaluation dans tous les cas, et que 5 autres ministères le font dans plus de 50 % des cas¹². Enfin, 5 organismes déclarent quant à eux rendre publics dans tous ou la plupart des cas leurs résultats d'évaluation.

2.7 Assistance en gestion axée sur les résultats

Le Secrétariat coordonne les travaux portant sur l'application de la *Loi sur l'administration publique*. De ce fait, il accompagne les ministères et organismes dans leur gestion axée sur les résultats et offre un soutien sur mesure à ceux qui en manifestent le besoin.

Qu'il s'agisse du plan stratégique, du rapport annuel de gestion, de l'évaluation de programme, de la vérification interne ou de la gestion des risques et des contrôles, le Secrétariat met son expertise au service des ministères et organismes. Il se rend disponible, le cas échéant, pour rencontrer les représentants des organisations soit individuellement, en comité de travail ou lors de discussions réunissant des groupes d'intérêts.

10. Trois ministères n'avaient pas transmis leurs réponses au questionnaire en date du 3 mai 2012.

11. Ces données n'incluent pas les productions de trois ministères que nous savons actifs.

12. Six ministères n'ont pas répondu à ce sujet.

3) Gestion des ressources

3.1 Ressources humaines

Pour assumer son rôle d'employeur de la fonction publique, le législateur a confié au Conseil du trésor et à sa présidente, par l'intermédiaire de la *Loi sur l'administration publique* et de la *Loi sur la fonction publique* (L.R.Q., c. F 3.1.1), l'établissement, la mise en œuvre et le suivi des politiques, des programmes et des directives en gestion des ressources humaines.

Le Secrétariat met son expertise à la disposition des ministères et organismes, et leur apporte un soutien dans la mise en œuvre du cadre de gestion des ressources humaines. Les ministères et organismes visés par ce cadre de gestion sont ceux dont le personnel est nommé suivant la *Loi sur la fonction publique*. Au 31 mars 2011, on comptait 21 ministères et 70 organismes dont le personnel ou une partie du personnel est assujéti à cette Loi.

Reconnaissance et valorisation du personnel

Le Secrétariat a poursuivi ses actions pour soutenir les ministères et organismes dans le maintien et le développement d'une culture de reconnaissance au travail. Parmi ces actions, on retrouve, par exemple, la coordination d'un réseau interministériel sur la reconnaissance et la valorisation au travail. Les échanges entre les membres de ce réseau ont pour objectif de favoriser le développement, l'implantation et la consolidation de pratiques exemplaires de gestion visant la mobilisation et le bien-être psychologique des personnes au travail. Plusieurs pratiques et initiatives ministérielles ont été présentées aux membres du réseau au cours de cette année, dont le cadre de gestion des personnes du ministère des Ressources naturelles et de la Faune, et la présentation de l'outil multimédia *Nouveaux repères*, réalisé par la Chaire de gestion en santé et sécurité du travail de l'Université Laval.

Mobilisation

Le degré de mobilisation du personnel influe fortement sur la performance organisationnelle. C'est pourquoi les attentes des employés doivent être prises en considération par les ministères et organismes, tant sur le plan de l'environnement de travail que sur celui du développement des compétences nécessaires à l'exercice de l'emploi. En contrepartie, une saine gestion axée sur les résultats nécessite que soient formulées les attentes de l'organisation envers chacun de ses employés. Ces attentes signifiées permettent d'évaluer, de manière objective, la contribution individuelle à l'atteinte des résultats fixés.

Mesure du rendement individuel

Comme par les années passées, ce ne sont pas tous les ministères et organismes qui ont été en mesure de fournir une information complète sur la signification d'attentes basées sur des résultats mesurables ou qui ont remis des fiches d'évaluation pour l'année 2010-2011. Les données des sections suivantes portent donc sur les tendances qui semblent émerger des réponses données par un nombre restreint de ministères et organismes.

Attentes signifiées

Selon les données recueillies, les ministères disent avoir signifié à des gestionnaires des attentes basées sur des résultats mesurables en 2010-2011 dans une proportion de 95 %. Les organismes ont fait de même dans une proportion de 79 % (soit 84 % pour l'ensemble des ministères et organismes). La situation est relativement similaire en ce qui a trait aux attentes signifiées à des employés réguliers.

Connaissance des attentes du personnel envers leur organisation

Pour une deuxième année consécutive, tous les ministères et organismes répondants ont utilisé au moins un mécanisme pour connaître les attentes du personnel à l'égard de leur organisation, avec une moyenne de quatre à cinq mécanismes utilisés par ministère et organisme. Les rencontres du personnel et des gestionnaires demeurent, au fil des ans, les mécanismes le plus fréquemment utilisés. On note, sur une période de cinq ans, une stabilité relative des taux d'utilisation des autres mécanismes que sont la consultation *ad hoc*, les sondages et enquêtes, les boîtes à suggestions, les comités, les groupes de discussion et l'entrevue de départ.

Cette dernière, dans le contexte actuel de concurrence accrue entre les ministères et organismes, apparaît comme un mécanisme à privilégier par les ministères et organismes dans le futur pour découvrir, à travers les motifs de départ des employés, les attentes auxquelles l'organisation n'a pas su répondre.

Planification de la main-d'œuvre

Les travaux de la Table de concertation des responsables de gestion prévisionnelle de main-d'œuvre des ministères et organismes se sont poursuivis au cours de l'année 2010-2011. Les résultats d'un sondage administré auprès de tous les ministères et organismes concernant leur situation au regard de la planification de la main-d'œuvre ainsi que leurs attentes à l'égard du Secrétariat dans ce domaine ont fait l'objet d'échanges lors d'une rencontre tenue au printemps 2011.

Toujours en 2010-2011, un groupe de travail interministériel sur les indicateurs de gestion en ressources humaines a été institué. Ce groupe a décidé des principaux indicateurs de gestion en ressources humaines qui seront définis dans un répertoire.

Un projet de développement d'un outil technologique intégré pour la gestion prévisionnelle de main-d'œuvre gouvernementale a aussi débuté durant l'année. L'exploration de différentes solutions technologiques a été réalisée. Huit solutions technologiques ont été explorées jusqu'à maintenant. Le choix final et le développement de la solution suivront.

Renouvellement de la fonction publique

Les initiatives favorisant la préparation de la relève et l'augmentation de la diversité dans l'Administration gouvernementale se sont poursuivies en 2010-2011. Concernant la relève, les efforts consentis en matière de recrutement auprès des finissants d'établissements d'enseignement ont été maintenus. À la fin de mars 2011, le taux de représentation des personnes de moins de 35 ans occupant un emploi régulier atteignait 15 % comparativement à 13 % en mars 2010 et à 12 % en mars 2009. En matière de diversité, les cibles d'embauche et de représentation des membres des communautés culturelles, des autochtones, des anglophones et des personnes handicapées sont demeurées une priorité. Pour ce qui est des emplois réguliers, le taux d'embauche global de membres de groupes cibles est passé de 20 % en 2006-2007 à 22 % en 2010-2011. En ce qui a trait aux employés occasionnels, le taux est passé de 10 % à 13 % durant la même période, alors que ceux des stagiaires et des étudiants passaient respectivement de 13 % à 11 %, et de 18 % à 13 %¹³.

13. Les données de 2010-2011 sont consolidées et incluent celles de la Commission de la santé et de la sécurité du travail.

Assistance en matière de gestion des ressources humaines

Au-delà de son rôle d'encadrement et de contrôle, le Secrétariat contribue à l'évolution de la gestion des ressources humaines en jouant un rôle de soutien en tant qu'expert-conseil auprès des autorités gouvernementales et ministérielles ainsi qu'un rôle de facilitateur par la réalisation d'activités à caractère interministériel. À ce titre, il anime notamment différents réseaux interministériels de répondants (ex. : gestion du changement, éthique, mobilisation, planification de la main-d'œuvre, gestion des connaissances, transfert d'expertise, etc.) et offre des sessions de formation en plus de diffuser de l'information et des avis auprès des ministères et organismes sur différents aspects du cadre de gestion des ressources humaines. Ces réseaux constituent des communautés de pratique qui permettent aux participants de faire du codéveloppement en partageant leurs expériences de travail.

3.2 Ressources budgétaires

En matière budgétaire, la *Loi sur l'administration publique* prévoit des assouplissements permettant de répondre à des situations particulières et de rendre plus souples les règles d'utilisation des crédits, et ce, dans le respect du principe de la responsabilisation des ministères et organismes dans la gestion de leurs dépenses. À cet égard, le Conseil du trésor a la responsabilité d'établir des modalités et des conditions d'utilisation. Certains des assouplissements budgétaires doivent être prévus annuellement dans une Loi sur les crédits et dans le budget de dépenses. Dans le cas du report de crédits, du crédit au net et des crédits portant sur plus d'un an, le gouvernement doit préalablement déterminer les cas et les modalités d'application. Cette détermination a été effectuée en mars 2011 pour l'année financière suivante. Le tableau 3.1 présente les utilisations qui ont été faites des assouplissements budgétaires pour les cinq dernières années par les ministères et organismes. Le Secrétariat a effectué les suivis requis à cet égard.

Tableau 3.1

Utilisation des assouplissements budgétaires pour les années financières 2006-2007 à 2010-2011¹⁴ (en millions de dollars)

Assouplissements	2006 2007	2007 2008	2008 2009	2009 2010	2010 2011
Crédits pouvant être reportés à l'exercice suivant	22,5	29,7	25,2	19,5	47,8
Crédits portant sur une période de plus d'un an	449,0	449,0	449,0	449,0	494,0
Crédits additionnels associés :					
- au crédit au net	36,8	40,8	46,5	57,6	72,4
- à la disposition d'un bien	5,7	4,4	10,4	2,5	1,8
Transferts de crédits entre ministères et organismes pour services rendus	3,7	4,5	5,5	7,0	9,3
Transferts de crédits entre programmes d'un même portefeuille	316,9	460,9	606,8	230,0	216,5

14. Une description de chacun des assouplissements budgétaires est fournie à l'annexe II.

Par ailleurs, en vertu de l'article 53 de la Loi, le Conseil du trésor peut décréter, pour toute période qu'il fixe, la suspension du droit d'engager des crédits. Ainsi, au cours de l'exercice 2010-2011, le Conseil du trésor a demandé aux ministères et organismes d'indiquer des disponibilités s'élevant à près de 440 millions de dollars pour pallier les dépassements anticipés à divers postes de dépenses prioritaires. À ces disponibilités s'ajoute une suspension du droit d'engager des crédits de 38 M\$ pour la réduction de 4 % des dépenses de fonctionnement de nature administrative, dont 27 M\$ au titre de la réduction de 25 % des dépenses de publicité, de formation et de déplacements.

Niveau de l'effectif (incluant les fonds spéciaux)

La *Loi sur l'administration publique* stipule que le Conseil du trésor peut déterminer le *niveau de l'effectif* des ministères et organismes dont le personnel est assujéti à la *Loi sur la fonction publique* (art. 32, 2^e alinéa). Le Conseil du trésor a donc adopté des modalités d'établissement du niveau d'effectif de la fonction publique. Celles-ci prévoient notamment que le Conseil du trésor fixe annuellement une enveloppe budgétaire appelée *effectif total autorisé* pour

les employés réguliers et occasionnels. Afin de procéder au suivi de ce budget et de s'assurer de son respect, la prestation de travail de chaque employé d'un ministère ou d'un organisme est comptabilisée en *équivalent temps complet* (ETC). Ce calcul fournit la mesure de l'*effectif utilisé*. Le chapitre relatif à l'effectif du secteur de la fonction publique (apparaissant au volume IV du Budget de dépenses) présente l'évolution de l'effectif utilisé de même que la variation de l'enveloppe de l'effectif autorisé. Il convient de noter que depuis la mise en œuvre du plan de réduction de la taille de l'État, ce chapitre met l'accent sur la réduction de l'effectif utilisé. Une section importante de ce chapitre porte néanmoins sur les principales variations à l'enveloppe d'effectif total autorisé.

Réduction de la taille de l'État

Depuis 2004-2005, le gouvernement poursuit son plan de réduction de la taille de l'État par le non-remplacement, en moyenne, d'un départ à la retraite sur deux. En conséquence, le Conseil du trésor a signifié aux ministères et organismes leur cible d'effectif utilisé pour 2010-2011 et il a adopté les règles régissant le recrutement dans les emplois réguliers et touchant le niveau de l'effectif autorisé.

Tableau 3.2
Évolution de l'effectif total autorisé et de l'effectif utilisé (en équivalents à temps complet)

	2006 2007	2007 2008	2008 2009	2009 2010	2010 2011
Effectif total autorisé (ETC) à la fin de l'exercice financier	72 651	71 795	71 633	71 964	71 941
Effectif utilisé (ETC) pour l'exercice financier	72 370	70 974	71 326	71 813	71 818

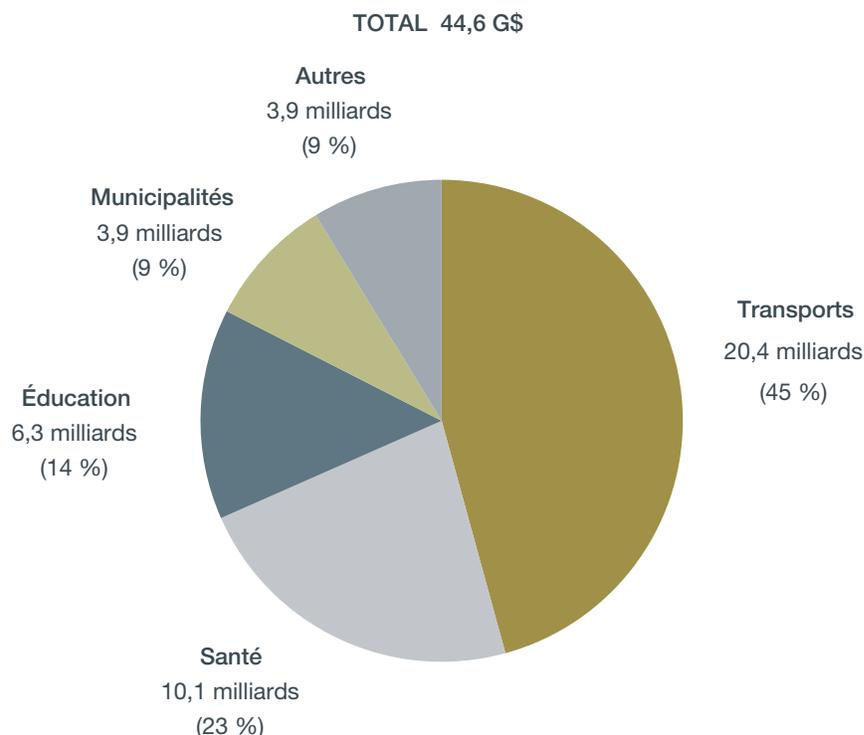
Les 71 818 ETC de l'effectif utilisé pour l'exercice financier 2010-2011 représentent une baisse de 4 142 ETC pour les sept premières années d'application du plan de réduction de la taille de l'État entamé en 2004-2005. L'écart entre l'effectif utilisé et l'effectif autorisé s'explique par le recours aux marges de manœuvre autorisées par le Conseil du trésor dans les ententes de gestion ainsi que par les modalités touchant l'effectif des ministères et organismes assujettis à l'article 32 de la *Loi sur l'administration publique*.

Plan québécois des infrastructures 2010-2015

En octobre 2007, le gouvernement du Québec a annoncé la mise en œuvre du *Plan québécois des infrastructures*. Par la suite, le 18 décembre 2007, l'Assemblée nationale a adopté la Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques (L.R.Q., c. M-1.2). Cette Loi vise à assurer que les investissements de l'État dans les infrastructures publiques soient faits conformément aux meilleures pratiques de gestion. De plus, elle prévoit l'obligation de déposer annuellement à l'Assemblée nationale un budget d'investissement pluriannuel ainsi qu'un rapport de l'utilisation faite des montants alloués.

Pour l'exercice 2010-2011, le Conseil du trésor a déposé au gouvernement le *Plan québécois des infrastructures 2010-2015*, qui totalise des investissements de 44,6 milliards de dollars, soit 2 milliards de plus que le plan précédent. Cette hausse de 5 % est d'un niveau compatible avec la croissance prévue de l'économie pour cette période.

Graphique 3.1
Plan québécois des infrastructures 2010-2015 par secteur d'intervention (en milliards \$)



Les investissements prévus permettront de favoriser le maintien et l'amélioration des infrastructures publiques dans tous les secteurs. Ils contribueront également au soutien de la relance économique. Plus précisément, le *Plan québécois des infrastructures 2010-2015* prévoit des enveloppes d'investissements de 28,6 milliards de dollars consacrés au maintien d'actifs et à la résorption du déficit d'entretien, et de 16 milliards pour l'amélioration et le remplacement des infrastructures ainsi que le parachèvement des projets amorcés avant octobre 2007.

En ce qui concerne la réalisation des investissements prévus en 2009-2010, 88 % du budget alloué a été engagé, ce qui représente une somme de 7,8 milliards de dollars.

Au chapitre du maintien d'actifs et de la résorption du déficit d'entretien, 5 milliards de dollars ont été engagés, soit un taux de réalisation de 89 % du budget alloué. Il est important de noter qu'aucune somme n'était prévue en 2007-2008 aux fins de la résorption du déficit d'entretien, les premiers investissements ayant débuté en 2008-2009 et s'échelonnant sur une période de quinze ans.

En ce qui concerne l'amélioration et le remplacement, 99,5 % des investissements prévus de 1,5 milliard de dollars ont été engagés. Ces investissements incluent les budgets consacrés au réaménagement, à la transformation, à l'agrandissement et au remplacement des infrastructures publiques visant à accroître l'efficacité, la capacité ou l'offre de services. À l'égard du parachèvement, 1,3 milliard de dollars ont été engagés, soit 73 % du budget alloué. Le parachèvement réfère aux projets déjà annoncés ou entrepris avant le dépôt du *Plan québécois des infrastructures* en octobre 2007.

Assistance en gestion des ressources budgétaires

Relativement aux ressources budgétaires, le Secrétariat accompagne et conseille les ministères dans le cadre de la planification et de l'exécution de leur budget de dépenses demême que pour la planification budgétaire de leurs investissements en matière d'infrastructures publiques. Au besoin, des rencontres sont tenues avec les ministères pour explorer des solutions novatrices aux problèmes soulevés.

3.3 Ressources informationnelles

La fusion administrative, s'étant concrétisée le 7 février 2011, entre le ministère des Services gouvernementaux et le Secrétariat a permis d'unir les responsabilités en matière de ressources informationnelles. Celles-ci, qui relevaient auparavant de la ministre des Services gouvernementaux, sont depuis cette date confiées à la présidente du Conseil du trésor. Malgré la fusion survenue en cours d'année, le Secrétariat s'attribuera la reddition de comptes pour l'ensemble des activités liées aux ressources informationnelles.

Responsabilités

La gestion des ressources informationnelles est la responsabilité des ministères et organismes, qui sont maîtres d'œuvre des projets.

Voici les principales responsabilités du Conseil du trésor :

- adopter des règles visant la sécurité des ressources informationnelles ;
- prévoir des mesures permettant la mise en commun d'infrastructures ou de services pour assurer la cohérence gouvernementale ;
- déterminer les cas où un projet de développement doit être soumis à certaines conditions ou modalités d'autorisation ;
- élaborer une stratégie globale de gestion ainsi que différents outils favorisant la sécurité de l'information et l'utilisation optimale des technologies de l'information ;
- coordonner la mise en œuvre et assurer le suivi des politiques et des orientations gouvernementales en cette matière.

Une directive concernant la gestion des ressources informationnelles est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2010. Elle porte sur trois principaux aspects : la planification des besoins, l'approbation des projets ainsi que leur suivi. Elle prévoit également la mise en place d'outils de gestion qui permettront de resserrer la gestion des projets, notamment par l'ajout de mécanismes d'autorisation.

Selon cette directive, les ministères et organismes doivent notamment produire, chaque année, le plan triennal des projets et des activités, la programmation annuelle et le bilan annuel des réalisations en ressources informationnelles. Ces renseignements permettent notamment au Secrétaire et dirigeant principal de l'information du Secrétariat d'enrichir le recueil des pratiques recommandées au sein du gouvernement et de formuler, à l'intention du Conseil du trésor, ses observations et ses recommandations concernant les projets en ressources informationnelles.

Assistance en gestion des ressources informationnelles

En matière d'assistance en gestion des ressources informationnelles, le Secrétariat accompagne les ministères et organismes dans le développement et la réalisation de projets. Il émet notamment des avis et des observations à la suite des demandes d'approbation présentées au Conseil du trésor.

4) Bilan des 10 années d'application de la *Loi sur l'administration publique*

Lors de son adoption en 2000, la *Loi sur l'administration publique* avait deux objectifs principaux : améliorer la qualité des services aux citoyens et mettre en place un cadre de gestion axée sur les résultats. À cet effet, la Loi a défini et a formalisé un cycle de gestion stratégique à respecter. Les ministères et organismes du gouvernement doivent, depuis son adoption, produire une déclaration de services aux citoyens et en rendre compte dans leur rapport annuel de gestion. Il en va de même pour leur plan stratégique pluriannuel, et le cas échéant, leur plan annuel de gestion des dépenses.

Après cinq ans d'application, la *Loi sur l'administration publique* a fait l'objet d'un premier bilan¹⁵. De façon générale, on peut constater que les ministères et organismes se sont appropriés les principes et objectifs de la Loi. En effet, celle-ci a permis aux organisations de contribuer à une meilleure qualité des services offerts aux citoyens. Par l'instauration d'un nouveau cadre de gouvernance, la Loi a contribué à renforcer les pratiques de gestion et la culture de services dans l'administration gouvernementale. On y soulevait néanmoins la nécessité de poursuivre les efforts afin d'atteindre pleinement les objectifs de la Loi.

Cette année soulignait le 10^e anniversaire de l'application de la Loi. Un nouveau bilan s'imposait afin d'établir un portrait actuel de la mise en œuvre de la Loi et, ainsi, donner des pistes afin de faire évoluer la démarche gouvernementale. À cet effet, le 25 novembre 2011, le Secrétariat, en collaboration avec la Commission de l'administration publique, a tenu une journée de réflexion. Cette rencontre a rassemblé 172 députés, sous-ministres, dirigeants d'organismes, présidents de communauté de pratiques et chercheurs universitaires. Elle a permis de faire le point sur le chemin

parcouru en dix années d'application de la *Loi sur l'administration publique* au gouvernement du Québec, de souligner les succès, et de soulever des pistes d'amélioration qui aideront le Secrétariat ainsi que les ministères et organismes à poursuivre l'amélioration continue dans l'application de la Loi.

Les constats de ce bilan reposent sur les analyses des divers documents produits par les ministères et organismes en conformité avec les exigences de la Loi, sur les enquêtes annuelles effectuées auprès des ministères et organismes concernés ainsi que sur la journée du 25 novembre 2011. Les travaux et recommandations du Vérificateur général et de la Commission de l'administration publique de l'Assemblée nationale ont également été pris en compte.

4.1 Qualité des services aux citoyens

Au cœur des changements instaurés dans la *Loi sur l'administration publique*, on retrouve l'amélioration de la qualité des services. Pour y arriver, les ministères et organismes doivent d'abord connaître leurs clientèles. Cela implique qu'ils mesurent leur niveau de satisfaction ainsi que leurs attentes et qu'ils s'engagent dans un processus d'amélioration continue de la qualité des services aux citoyens. Depuis cinq ans, l'amélioration de la qualité et de la prestation des services s'est poursuivie et on peut affirmer qu'elles sont devenues des priorités organisationnelles.

Au 31 mars 2011, tous les ministères et organismes se sont conformés aux exigences de la Loi quant à l'obligation de rendre publique leur déclaration de services aux citoyens. Ces dernières ont permis d'améliorer la compréhension des citoyens en ce qui a trait aux biens et services offerts par les ministères et organismes.

15. Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec – Rapport sur la mise en œuvre de la *Loi sur l'administration publique*. Gouvernement du Québec (2005).

La mise à jour des déclarations de services est mieux intégrée au cycle de gestion des ministères et organismes. Celle-ci coïncide généralement avec l'adoption d'un nouveau plan stratégique ou d'un changement organisationnel majeur.

Les ministères et organismes se sont approprié divers mécanismes de gestion de la qualité, contribuant ainsi à instaurer une réelle culture de la qualité.

Pour soutenir les efforts continus des organisations, le Secrétariat a rendu disponible, en 2005, l'Outil québécois de mesure. Cet instrument standardisé permet notamment d'évaluer plusieurs types de services et de cerner les facteurs qui ont eu le plus d'effet sur le degré de satisfaction des citoyens, tout en s'adaptant aisément aux différents contextes. Cet outil a permis jusqu'à maintenant la réalisation de trois enquêtes multiservices entre 2005-2006 et 2007-2008. Ces enquêtes, qui ont porté sur un panier de plusieurs services, ont permis de suivre particulièrement l'évolution des taux de satisfaction à l'échelle gouvernementale.

Le tableau 4.1 illustre, pour chacune des enquêtes, le nombre de ministères et organismes participants, le nombre de services évalués et le nombre d'utilisateurs interrogés.

Au terme de ces trois années, les trois enquêtes multiservices ont contribué à parfaire la connaissance des phénomènes entourant l'appréciation des services publics par les citoyens et des facteurs qui influencent leur satisfaction. Elles ont permis d'aborder pour une première fois cette connaissance en tenant compte de la nature distincte des services publics. Faites à partir d'un grand nombre de services, elles fournissent également aux ministères et organismes une base de comparaison qui leur sera utile dans le cadre des travaux d'amélioration de leurs services aux citoyens et de leur reddition de comptes.

En 2008, à la suite des enquêtes multiservices, une nouvelle édition de l'Outil québécois de mesure a vu le jour. Celle-ci présente une échelle de mesure de 0 à 10, ce qui facilite grandement son utilisation.

Par ailleurs, Services Québec a su développer une approche intégrée dans la prestation des services publics. Au cours de la période de cinq ans s'étendant de 2006-2007 à 2010-2011, des progrès ont été accomplis, et ceux-ci ont apporté des bénéfices pour les citoyens : moins de recherches, de démarches et de formulaires, bref moins de complexité. Les prochaines années sont prometteuses au regard des étapes franchies.

Tableau 4.1
Ministères et organismes (MO) participants à l'enquête multiservices,
le nombre de services évalués et le nombre d'utilisateurs interrogés

Année	MO participants	Nombre de services évalués	Nombre d'utilisateurs interrogés
2005-2006	7	9	4 713
2006-2007	11	17	7 310
2007-2008	9	13	7 846
Total	27	39	19 869

4.2 Cadre de gestion axée sur les résultats

Après dix ans d'application, les exigences imposées par le cadre de gestion axée sur les résultats ont eu un effet structurant sur les pratiques de gestion des ministères et organismes.

L'exercice de planification stratégique a permis de mieux orienter leur action et a facilité la mobilisation du personnel. La plupart des ministères et organismes en sont à leur troisième ou quatrième génération du plan stratégique. L'examen des derniers plans stratégiques déposés montre que ceux-ci tendent à converger vers un modèle moins volumineux et plus homogène en termes de format et de style d'écriture. Les éléments obligatoires prévus par la Loi figurent maintenant dans presque tous les plans stratégiques. De plus, un énoncé de vision et un tableau synoptique apparaissent aussi systématiquement dans tous les plans. Ces constats sont positifs.

Les indicateurs de performance axés sur la gestion interne comptent pour la moitié des indicateurs que l'on retrouve dans les plans stratégiques de dernière génération. Cependant, il faut poursuivre l'objectif d'amener les ministères et organismes à sélectionner des objectifs et des indicateurs axés davantage sur les extrants et les résultats plutôt que sur les intrants et les activités. En vue de soutenir les ministères et organismes dans le développement d'indicateurs, le Secrétariat a publié en 2009 un *Glossaire des indicateurs* établissant une typologie et une définition claire des indicateurs adaptée au contexte de l'Administration gouvernementale.

Malgré plusieurs modifications, le plan annuel de gestion des dépenses ne permet toujours pas d'établir clairement les liens entre les priorités stratégiques et les choix budgétaires. Au cours des cinq dernières années, seulement quelques ministères ont présenté leurs choix stratégiques de cette manière.

Afin de renforcer les activités de contrôle de la performance et de mesure de la qualité de gestion, le Secrétariat a mis de l'avant des travaux concernant l'évaluation de programme et la vérification interne.

Le plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014 annonçait le développement d'un outil d'évaluation de la performance des programmes. Cet outil a été développé en 2010 et en 2011, puis validé avec la collaboration d'un groupe de travail interministériel. L'objectif du projet est de permettre une évaluation formelle, uniforme et comparable des différents programmes afin de faciliter la prise de décision en matière de politiques budgétaires et d'allocation des ressources. À terme, le Secrétariat vise à ce que l'Outil devienne un cadre de référence pour guider la conduite des évaluations de programmes produites par les ministères et organismes.

Pour donner suite au rapport du Vérificateur général du Québec de juin 2005, le Conseil du trésor adoptait en novembre 2006 des *Orientations concernant la vérification interne*. Les principaux objectifs de ces orientations consistent en l'implantation de la fonction de vérification interne dans les organisations, le renforcement de cette fonction ainsi que l'indépendance, l'objectivité et la crédibilité de la fonction de vérification interne. En 2009, afin de faciliter la mise en place de la fonction de vérification interne au sein des organisations, le Secrétariat a publié le *Guide de mise en place et consolidation de la fonction de vérification interne dans les ministères et organismes*.

4.3 Reddition de comptes

En 2008, la Commission de l'administration publique mentionnait, dans son *Vingtième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, que des progrès appréciables avaient été réalisés par les différents intervenants en ce qui concerne la qualité de l'information retrouvée à l'intérieur des rapports annuels de gestion. Bien que la Commission en ait déjà parlé antérieurement, elle recommande à nouveau clairement que les rapports annuels de gestion des ministères et organismes renferment certains renseignements sur la mesure de la performance.

Ainsi, certains éléments sont maîtrisés par les ministères et organismes, tels que la comparaison dans le temps et la présentation des résultats liés aux engagements de la déclaration de services aux citoyens. Les ministères et organismes sont de plus en plus nombreux à publier, dans leur rapport annuel de gestion, le coût de revient des services qu'ils offrent à la population.

Pour soutenir les organisations dans la présentation des renseignements demandés par la Commission de l'administration publique, le Secrétariat a publié, dans son document de soutien à la production du rapport annuel de gestion 2010-2011, des méthodes de calcul et des modes de présentations standardisés de certains indicateurs demandés par la Commission. Le Secrétariat poursuivra ses travaux afin de fournir davantage d'indicateurs standardisés pour que les ministères et organismes présentent l'information demandée par la Commission dans leur rapport annuel et ainsi être en mesure de comparer leur performance entre eux.

4.4 Convention de performance et d'imputabilité

Sur la base des résultats d'analyses internes, le Secrétariat considère, somme toute, que l'utilisation des conventions de performance et d'imputabilité est relativement positive. Néanmoins, certaines difficultés demeurent et devraient être prises en compte à la lumière des expériences acquises. À cet effet, le Secrétariat entend créer un groupe de travail avec des représentants de ministères et organismes. Celui-ci permettra éventuellement d'identifier les possibilités d'allègements ou d'assouplissements dans un cadre de gestion axée sur les résultats qui pourraient être consenties aux unités administratives des organisations.

4.5 Gestion des ressources

Ressources humaines

De façon générale, la *Loi sur l'administration publique* a apporté des changements significatifs et bénéfiques en matière de gestion des ressources humaines.

Valorisation et responsabilisation du personnel

En ce qui a trait à la valorisation du personnel, un *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007* a été élaboré et comprend notamment un volet sur la reconnaissance du personnel et sa valorisation. Au cours des dix années d'application de la Loi, le Secrétariat a accompli de nombreuses actions favorables au développement de la culture de reconnaissance au travail, par exemple :

- l'animation d'un réseau interministériel d'intervenants favorisant le partage de connaissances et d'expériences en matière de reconnaissance au travail;

- la remise annuelle, au nom de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale, d'un prix *Gestion des personnes* et plusieurs mentions spéciales;
- la participation à l'élaboration d'une trousse d'information multimédia à l'intention des gestionnaires et permettant de promouvoir les bonnes pratiques de gestion favorisant la santé et la mobilisation au travail.

Connaissance des attentes du personnel

Une gestion axée sur les résultats implique que les attentes de l'organisation envers chacun de ses employés soient significatives afin d'évaluer de manière objective la contribution individuelle à l'atteinte des résultats fixés. Le degré de participation du personnel influe fortement sur la performance organisationnelle. Au fil des années, les ministères et organismes se sont bien appropriés cette exigence. Les mécanismes les plus fréquemment utilisés demeurent, au fil des ans, les rencontres du personnel et des gestionnaires. D'autres moyens sont continuellement utilisés, notamment la consultation *ad hoc*, les sondages et enquêtes, les boîtes à suggestions, les comités, les groupes de discussion et l'entrevue de départ.

Planification et renouvellement de la main-d'œuvre

Le Secrétariat s'est donné comme objectif stratégique d'accroître sa capacité prévisionnelle des besoins de la fonction publique en matière d'effectif et de compétence. D'ailleurs, en 2008-2009, le Secrétariat a mis au point un nouvel outil basé sur l'évolution du nombre d'employés en préretraite afin d'améliorer la précision du nombre prévu de départs. De plus, une grille préliminaire a été réalisée permettant d'évaluer l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre des employés professionnels dans la fonction publique. Ce *Portrait de l'effectif 2008-2009* a fait l'objet d'une publication officielle du gouvernement.

Ressources budgétaires

De façon générale, les ministères et organismes jugent satisfaisantes les marges de manœuvre prévues avec les assouplissements liés à la gestion des crédits.

Concernant les efforts en matière de ressources budgétaires du gouvernement, un plan de réduction de la taille de l'État par le non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux, en moyenne, a été mis en œuvre et suit son cours.

Le gouvernement du Québec a annoncé en octobre 2007 la mise en œuvre du *Plan québécois des infrastructures 2007-2012*. Ce plan constitue une première étape dans l'élaboration des plans quinquennaux d'investissements. Une bonification de plus de 10 % de ce plan a été réalisée en 2008-2009 dans le *Plan québécois des infrastructures 2008-2013*. Cette démarche a eu pour effet d'intensifier les investissements publics et de contrer le ralentissement économique. Enfin, pour s'assurer que la priorité soit accordée à l'entretien et au renouvellement des infrastructures, l'Assemblée nationale a également adopté en décembre 2007 la Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques (L.R.Q., c. M-1.2).

Ressources informationnelles

De façon générale, les efforts consacrés à favoriser la concertation entre les ministères et les organismes ont permis l'avancement de plusieurs travaux.

Une stratégie gouvernementale de mise en commun d'un système de gestion intégrée et de l'infrastructure qui le supporte, dans une perspective d'uniformisation et de simplification des processus, a été déployée. Ce projet de modernisation des systèmes de gestion des ressources du gouvernement du Québec a connu en 2005 une première phase portant sur la modernisation des systèmes de gestion des ressources financières et matérielles. Elle a été rendue complètement opérationnelle en 2008. Les travaux des deuxième et troisième phases ont été amorcés en 2008 en vue de l'implantation éventuelle.

Responsabilités et portrait

Une *Directive sur la gestion des ressources informationnelles* a été adoptée par le Conseil du trésor en 2006 et par la suite modernisée en 2010 pour préciser les responsabilités du Conseil du trésor et du ministère des Services gouvernementaux en matière d'autorisation des projets de développement des technologies de l'information. Elle porte sur trois principaux aspects : la planification des besoins, l'approbation des projets ainsi que leur suivi. Elle prévoit également la mise en place d'outils de gestion qui permettront de resserrer la gestion des projets, notamment par l'ajout de mécanismes d'autorisation. Selon cette directive, les ministères et organismes doivent produire, chaque année, le plan triennal des projets et des activités, la programmation annuelle et le bilan des réalisations en ressources informationnelles.

Depuis, le Secrétariat a mis en place une structure organisationnelle afin de procéder à l'analyse des projets de développement et a procédé à des collectes d'information auprès des ministères et organismes en vue de présenter au Conseil du trésor un portrait détaillé des dépenses et des investissements en ressources informationnelles.

Enfin, un *Portrait global des projets en ressources informationnelles* a été produit en 2007-2008 afin d'avoir une vue d'ensemble sur les projets en ressources informationnelles.

4.6 Indice d'appropriation de la Loi sur l'administration publique

L'indice d'appropriation (annexe III) a été développé en 2001 par le Secrétariat, qui cherchait une façon de mesurer globalement le degré d'appropriation de la *Loi sur l'administration publique* par les ministères et organismes. Depuis 2002-2003, le résultat de cet indice est présenté annuellement dans le rapport de la présidente sur l'application de la *Loi sur l'administration publique*.

En 2010-2011, force est de reconnaître que depuis 2001, l'appropriation de la Loi dans les ministères et organismes a beaucoup évolué. Les changements observés dans l'administration publique et la mise en place de certaines pistes d'amélioration, depuis 2005, ont eu pour effet d'affecter significativement la pertinence de l'indice actuel. En effet, le résultat de l'indice plafonne depuis quelques années (il était de 83,97 en 2008-2009, 81,79 en 2009-2010 et 79,36 en 2010-2011). Il est noté qu'en ce qui a trait au contenu de l'indice, plusieurs des indicateurs qui le composent n'offrent plus le même intérêt en termes de suivi de l'évolution de l'application de la gestion axée sur les résultats.

Un renforcement de certaines pratiques à la suite de l'appropriation de la Loi demeure pourtant d'actualité. Pour toutes ces raisons, il a été décidé que l'indice devait être actualisé et que par conséquent, ce sera la dernière année qu'il sera présenté tel qu'il l'a été depuis quelques années. Un nouvel indice concernant l'application concrète de la Loi (plutôt que l'appropriation) apparaîtra lors des rapports ultérieurs.

Conclusion

Après dix ans d'application de la *Loi sur l'administration publique*, nous pouvons affirmer que les ministères et organismes adhèrent à ses principes et objectifs, et en respectent les dispositions. Il ressort que des progrès importants ont été réalisés, tant en matière de gestion de la qualité des services aux citoyens qu'en gestion axée sur les résultats de même qu'en gestion des ressources. La volonté d'un changement de culture en gestion dans l'appareil gouvernemental, mise de l'avant en 2000 et traduit par la Loi, était des plus ambitieuses. S'il est encore tôt pour affirmer que cette volonté s'est pleinement concrétisée, l'expérience et les résultats tirés de cette décennie nous permettent d'affirmer que l'administration publique québécoise est certainement sur la bonne voie pour y parvenir.

En effet, à la suite de la journée de réflexion sur l'application de la *Loi sur l'administration publique*, plusieurs ministères et organismes reconnaissent que la Loi leur a permis de réaliser des avancées notables dans l'offre de services de qualité aux citoyens du Québec. Ils conviennent également que le cadre de gestion axée sur les résultats instauré par la Loi a eu des effets structurants sur leurs façons de faire. Les participants à la journée de réflexion en sont venus à la conclusion que la Loi encadre correctement les pratiques de gestion de l'administration publique et que selon eux, l'attention et les efforts devraient être tournés vers sa mise en œuvre.

Annexe I

Ministères et organismes assujettis à la Loi sur l'administration publique

Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la *Loi sur l'administration publique* au 31 mars 2011 (regroupés par portefeuille ministériel)

Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire

1. Ministère des Affaires municipales et des Régions et de l'Occupation du territoire
2. Commission municipale du Québec
3. Régie du logement

Agriculture, Pêcheries et Alimentation

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

Conseil du trésor et Administration gouvernementale

7. Secrétariat
8. Commission de la fonction publique

Conseil exécutif

9. Ministère du Conseil exécutif
10. Commission d'accès à l'information
11. Conseil permanent de la jeunesse

Culture, Communications et Condition féminine

12. Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
13. Commission des biens culturels du Québec
14. Commission de toponymie du Québec
15. Conseil du statut de la femme
16. Conseil supérieur de la langue française
17. Office québécois de la langue française (effectif partagé avec Commission de toponymie)

Développement durable, Environnement et Parcs

18. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
19. Bureau d'audiences publiques sur l'environnement

Développement économique, Innovation et Exportation

20. Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
21. Conseil de la science et de la technologie

Éducation, Loisir et Sport

22. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
23. Commission consultative de l'enseignement privé
24. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
25. Conseil supérieur de l'éducation

Emploi et Solidarité sociale

- 26. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- 27. Commission des partenaires du marché du travail (effectif rattaché au Ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale)

Famille et Aînés

- 28. Ministère de la Famille et des Aînés
- 29. Conseil des aînés
- 30. Conseil de la famille et de l'enfance
- 31. Curateur public

Finances

- 32. Ministère des Finances

Immigration et Communautés culturelles

- 33. Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
- 34. Conseil des relations interculturelles

Justice

- 35. Ministère de la Justice
- 36. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
- 37. Conseil de la justice administrative
- 38. Directeur des poursuites criminelles et pénales
- 39. Office de la protection du consommateur

Relations internationales

- 40. Ministère des Relations internationales

Ressources naturelles et Faune

- 41. Ministère des Ressources naturelles et de la Faune

Revenu

- 42. Ministère du Revenu

Santé et Services sociaux

- 43. Ministère de la Santé et des Services sociaux

- 44. Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé
- 45. Commissaire à la santé et au bien-être
- 46. Conseil du médicament
- 47. Office des personnes handicapées du Québec

Sécurité publique

- 48. Ministère de la Sécurité publique
- 49. Bureau du coroner
- 50. Comité de déontologie policière
- 51. Commissaire à la déontologie policière
- 52. Commission québécoise des libérations conditionnelles
- 53. Régie des alcools, des courses et des jeux
- 54. Sûreté du Québec

Services gouvernementaux

- 55. Ministère des Services gouvernementaux

Tourisme

- 56. Ministère du Tourisme

Transports

- 57. Ministère des Transports
- 58. Commission des transports du Québec

Travail

- 59. Ministère du Travail
- 60. Commission de l'équité salariale
- 61. Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre
- 62. Conseil des services essentiels

Organismes relevant des prérogatives de l'Assemblée nationale¹⁶

- 63. Commission de la représentation
- 64. Directeur général des élections
- 65. Protecteur du citoyen
- 66. Vérificateur général

16. Ces organismes ne font pas partie de l'Administration gouvernementale. Ils ne participent pas à la collecte d'information annuelle du Secrétariat. Ils sont assujettis à la *Loi sur l'administration publique* dans la mesure prévue par une loi. (Référence : article 4 de la *Loi sur l'administration publique*)

**Autres organismes de l'Administration gouvernementale assujettis
à certaines dispositions du chapitre II
de la *Loi sur l'administration publique* au 31 mars 2011**

**Organismes non budgétaires désignés
par leur ministre**

- 67. Conseil des arts et des lettres du Québec
- 68. Corporation d'urgences-santé
- 69. Institut de tourisme et d'hôtellerie
du Québec
- 70. Institut national de santé publique
du Québec
- 71. Régie de l'assurance maladie du Québec
- 72. Régie des rentes du Québec
- 73. Régie du cinéma
- 74. Société de développement
des entreprises culturelles
- 75. Société de l'assurance automobile
du Québec¹⁷
- 76. Société des traversiers du Québec

**Organismes non budgétaires désignés
en vertu de leur Loi**

- 77. Centre de services partagés du Québec
- 78. Services Québec

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

Entre le 31 mars 2011 et la publication du présent rapport, le nombre de ministères et organismes assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la *Loi sur l'administration publique* est passé de 78 à 68. Voici comment s'explique cette diminution :

- À l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'Agence du revenu du Québec* le 1^{er} avril 2011, le ministère du Revenu est devenu l'Agence du revenu du Québec, une organisation non assujettie.
- L'entrée en vigueur, le 1^{er} juillet 2011, de la *Loi abolissant le ministère des Services gouvernementaux et mettant en œuvre le Plan d'action 2010-2014 du gouvernement pour la réduction et le contrôle des dépenses en abolissant et en restructurant certains organismes et certains fonds* réduisait de neuf le nombre de ministères et organismes assujettis. Voici les détails de ces changements :
 - fusion du ministère des Services gouvernementaux au Secrétariat ;
 - fusion du Conseil du médicament et de l'Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé pour devenir l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux ;
 - abolition des sept organismes suivants : Conseil permanent de la jeunesse, Conseil de la science et de la technologie, Conseil des aînés, Conseil de la famille et de l'enfance, Conseil des relations interculturelles, Conseil des services essentiels, Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre.

Annexe II

Assouplissements prévus dans la *Loi sur l'administration publique*

Article	Type d'assouplissement	Description
45 et 56	Report de crédits	Cette mesure permet d'utiliser, l'année suivante, certains crédits inutilisés au cours d'une année dans les conditions prévues au Budget de dépenses.
45 et 47	Crédit portant sur une période de plus d'un an	Cet assouplissement consiste à voter à l'avance des crédits qui peuvent se rapporter jusqu'à trois années financières distinctes pour couvrir des dépenses particulières.
48	Transfert de crédits entre programmes d'un même portefeuille	Le transfert de crédits permet, selon les limites prévues par les Lois sur les crédits, de réaménager la ventilation du budget en cours d'année financière. La Loi sur les crédits d'un exercice précise la possibilité d'autoriser un transfert de crédits entre programmes d'un même portefeuille en posant la condition que de tels transferts n'aient pas pour effet d'augmenter ou de diminuer de plus de 10 % le montant du crédit voté d'un programme.
49	Obtention de crédits provenant du produit de la disposition d'un bien	L'obtention de crédits à même le produit de la disposition de biens permet de récupérer la valeur de la disposition d'un bien sous forme de transfert de crédits lorsque la disposition est en faveur d'un ministère ou d'un organisme budgétaire, ou sous forme de crédits constitués lorsqu'elle est en faveur d'une autre entité.
50	Crédit au net	Le crédit au net est le montant des prévisions des dépenses qui excède le montant des prévisions des revenus selon ce qui apparaît au Budget de dépenses. La législation permet, à certaines conditions, que ce crédit puisse augmenter lorsque les revenus sont supérieurs à ceux prévus. En contrepartie, lorsque les revenus sont inférieurs à ceux prévus, le montant des dépenses doit être diminué d'autant.
55	Services rendus entre ministères	Les services rendus permettent de partager des activités ou des coûts de fonctionnement, ou encore de mettre en commun des expertises et de transférer les crédits équivalents au ministère qui supporte les dépenses. Une directive stipule ¹⁸ que l'autorisation spécifique du Conseil du trésor est requise lorsqu'un projet de services concerne des activités dont la valeur totale du transfert de crédits dépasse 0,5 million de dollars au cours d'une même année financière.

18. Il s'agit de la directive concernant les cas et les conditions de transfert de crédits lorsqu'un ministère ou un organisme budgétaire fournit des services à un autre ministère ou organisme budgétaire.

Annexe III

Indice d'appropriation de la Loi sur l'administration publique par les ministères et organismes

Indicateur	Facteur de pondération	2002 2003	2003 2004	2004 2005	2005 2006	2006 2007	2007 2008	2008 2009	2009 2010	2010 2011
MO ayant mené des activités pour connaître les attentes des citoyens	0,10	5,44	5,91	8,60	8,79	9,44	9,09	8,73	8,93	9,44
MO ayant des unités administratives qui ont un plan de travail contenant des objectifs exprimés en cibles et accompagnés d'indicateurs	0,15	11,43	11,63	11,49	11,49	11,95	11,45	13,52	13,56	13,26
MO ayant consulté ou associé leur personnel (à l'exclusion des gestionnaires) à la détermination des objectifs et des cibles de résultats	0,15	13,23	12,50	12,72	12,72	11,25	11,94	13,67	10,65	8,02
MO entendus en commission parlementaire sur leur performance ¹⁹	0,05	0,00	0,15	0,19	1,05	1,16	0,69	0,13	1,22	0,52
MO ayant utilisé des mécanismes pour valoriser et reconnaître le travail et la performance de leur personnel	0,10	7,20	8,18	9,15	9,85	9,86	9,86	9,72	10,00	10,00
MO ayant utilisé des mécanismes pour mieux connaître les attentes de leur personnel	0,10	8,23	8,79	9,49	9,70	9,72	9,72	9,86	10,00	10,00
MO ayant signifié à leurs gestionnaires des attentes basées sur l'atteinte de résultats mesurables ²⁰	0,15	12,79	13,47	12,14	11,09	11,68	13,25	13,41	12,36	12,59
MO ayant soumis en totalité ou en partie leur personnel au processus d'évaluation annuelle du rendement par attentes significatives	0,10	5,29	5,67	7,12	7,95	7,95	8,31	8,59	8,73	9,19
MO ayant adopté une démarche intégrée de gestion des risques et des contrôles ²¹	0,10	2,06	2,58	3,39	4,86	6,76	6,34	6,34	6,34	6,34
Total	1,00	65,67	68,88	74,29	77,50	79,77	80,65	83,97	81,79	79,36

19. Les ministères et organismes dont le rapport annuel de gestion a fait l'objet d'un examen de la part des membres de la Commission de l'administration publique ont été considérés dans le calcul.

20. La statistique repose sur un nombre restreint de ministères et d'organismes qui ont été en mesure de fournir l'information.

21. Cette information n'a pas été demandée en 2008-2009, 2009-2010 et 2010-2011. Pour permettre une comparaison avec les années antérieures et étant donné la constance des taux observés par le passé, le taux de 2007-2008 a été reconduit.

