



# RAPPORT DU PRÉSIDENT du Conseil du trésor

et ministre responsable de l'Administration gouvernementale  
et de la Révision permanente des programmes  
concernant l'application de la Loi sur l'administration publique

2014-2015



---

# RAPPORT DU PRÉSIDENT du Conseil du trésor

et ministre responsable de l'Administration gouvernementale  
et de la Révision permanente des programmes  
**concernant l'application de la Loi sur l'administration publique**



2014-2015

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  
2<sup>e</sup> étage, secteur 800  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529  
Télécopieur : 418 643-9226  
[communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca)

Version numérique :  
[www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)

Dépôt légal – juin 2017  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-76991-0 (imprimé)  
ISBN 978-2-550-76992-7 (en ligne)  
ISSN 1911-8031 (imprimé)  
ISSN 1911-804X (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec – 2017

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



Monsieur le Président,

Adoptée en 2000, la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01) affirme la priorité accordée à la qualité des services par l'Administration gouvernementale. Elle instaure un cadre de gestion axée sur les résultats et le principe de la transparence. Ainsi, la Loi reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant l'obligation, pour l'Administration gouvernementale, de rendre compte de sa gestion devant l'Assemblée nationale.

En conséquence, je dépose à l'Assemblée nationale le rapport relatif à l'application de la Loi sur l'administration publique pour l'année 2014-2015, conformément à mon obligation inscrite à l'article 28 de ladite loi.

Le rapport permet d'apprécier, pour l'année 2014-2015, les progrès accomplis ainsi que les efforts à poursuivre par les ministères et organismes en ce qui a trait à l'application de la Loi sur l'administration publique et à l'intégration du cadre de gestion axée sur les résultats.

Mes prédécesseurs ont ouvert la voie à un changement de culture important dans l'appareil gouvernemental. Nous pouvons ainsi faire un pas de plus et relever un nouveau défi qui est double : d'une part, évaluer et réviser les programmes; d'autre part, faire en sorte que cette approche fasse partie intégrante des pratiques internes du gouvernement. Nous explorons déjà divers moyens d'améliorer le rendement de nos programmes et de prendre les décisions nécessaires pour y arriver. J'aurai l'occasion d'annoncer prochainement de nouvelles mesures pour entamer un deuxième cycle de révision des programmes, une révision qui sera dorénavant continue.

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

Le ministre responsable de l'Administration gouvernementale  
et de la Révision permanente des programmes  
et président du Conseil du trésor,

Pierre Moreau  
Québec, mai 2017



Monsieur Pierre Moreau  
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale  
et de la Révision permanente des programmes  
et président du Conseil du trésor  
Hôtel du Parlement  
Québec



Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous transmettre le rapport 2014-2015 portant sur l'application de la Loi sur l'administration publique, comme le prévoit l'article 28 de ladite loi.

Ce rapport présente les résultats des ministères et organismes au regard de l'application d'un mode de gestion axée sur les résultats. Ainsi, il fournit aux ministères et organismes, aux parlementaires et aux citoyens une mesure globale de l'évolution des pratiques gouvernementales en matière de gestion de la performance.

Le Secrétariat du Conseil du trésor entend poursuivre ses efforts en vue d'encourager une utilisation accrue des mécanismes en appui à la gestion axée sur les résultats, tels l'évaluation de programme et la gestion intégrée des risques. De même, il continuera d'assumer, auprès des ministères et organismes, son rôle de soutien-conseil tout en leur fournissant des outils facilitant l'application du cadre de gestion. Le fait que plusieurs ministères et organismes renouvelleront leur plan stratégique et leur déclaration de services aux citoyens au cours des 24 prochains mois constitue une occasion, pour le Secrétariat du Conseil du trésor, d'accompagner les organisations et leur personnel responsable dans cette démarche.

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

Le secrétaire,

Denys Jean  
Québec, mai 2017



# Table des matières

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Faits saillants                                                               | 1  |
| Introduction                                                                  | 5  |
| Méthodologie                                                                  | 6  |
| <br>                                                                          |    |
| 1. Prestation de services                                                     | 7  |
| Clientèles                                                                    | 8  |
| Présentation des résultats                                                    | 9  |
| <br>                                                                          |    |
| 2. Planification stratégique                                                  | 17 |
| Présentation des résultats                                                    | 18 |
| <br>                                                                          |    |
| 3. Reddition de comptes                                                       | 26 |
| Présentation des résultats                                                    | 26 |
| <br>                                                                          |    |
| 4. Convention de performance et d'imputabilité et entente de gestion          | 31 |
| <br>                                                                          |    |
| 5. Gestion des ressources humaines                                            | 32 |
| Présentation des résultats                                                    | 32 |
| Éthique                                                                       | 44 |
| <br>                                                                          |    |
| 6. Gestion des ressources budgétaires                                         | 47 |
| Assouplissements budgétaires                                                  | 47 |
| <br>                                                                          |    |
| 7. Fonctions et bonnes pratiques en appui à la gestion axée sur les résultats | 49 |
| Présentation des résultats                                                    | 49 |
| Audit interne                                                                 | 53 |
| Gestion des risques                                                           | 56 |
| Évaluation de programme                                                       | 58 |

|                                                                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 8. Indice d'application de la gestion axée sur les résultats                                                                                                                             | 61 |
| Conclusion                                                                                                                                                                               | 65 |
| Annexe I                                                                                                                                                                                 | 67 |
| Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2015 (regroupés par portefeuille ministériel) | 67 |
| Autres organismes de l'Administration gouvernementale assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2014                         | 69 |
| Annexe II                                                                                                                                                                                | 71 |
| Explications concernant les organisations qui n'avaient pas de plan stratégique en vigueur en 2014-2015                                                                                  | 71 |
| Annexe III                                                                                                                                                                               | 73 |
| Assouplissements prévus dans la Loi sur l'administration publique                                                                                                                        | 73 |

# Graphiques

|                     |                                                                                                                                            |    |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Graphique 1</b>  | Organisations offrant des services – 2014-2015 _____                                                                                       | 8  |
| <b>Graphique 2</b>  | Organisations ayant veillé au respect des engagements énoncés dans leur déclaration de services aux citoyens _____                         | 9  |
| <b>Graphique 3</b>  | Moyens employés par les organisations pour répondre aux attentes et s'assurer de la satisfaction des clientèles intermédiaires _____       | 10 |
| <b>Graphique 4</b>  | Mécanismes employés par les organisations afin de s'assurer de la qualité des services rendus par des partenaires _____                    | 11 |
| <b>Graphique 5</b>  | Organisations ayant réalisé des activités de mesure pour connaître les <u>attentes</u> des citoyens ou des clientèles intermédiaires _____ | 12 |
| <b>Graphique 6</b>  | Organisations ayant effectué des activités de mesure de la satisfaction des citoyens ou des clientèles intermédiaires _____                | 13 |
| <b>Graphique 7</b>  | Organisations ayant effectué des activités de mesure de la qualité auprès des citoyens ou des clientèles intermédiaires _____              | 14 |
| <b>Graphique 8</b>  | Organisations ayant utilisé différents moyens de mobilisation du personnel affecté au service à la clientèle _____                         | 15 |
| <b>Graphique 9</b>  | Organisations ayant mené à bien des projets d'amélioration de leurs services _____                                                         | 16 |
| <b>Graphique 10</b> | Organisations ayant intégré certaines étapes dans la démarche d'élaboration de leur planification stratégique _____                        | 18 |
| <b>Graphique 11</b> | Types d'indicateurs présents dans les plans stratégiques des organisations _____                                                           | 19 |
| <b>Graphique 12</b> | Ministères disposant d'un plan d'action organisationnel _____                                                                              | 20 |
| <b>Graphique 13</b> | Organismes de 50 ETC et plus disposant d'un plan d'action organisationnel _____                                                            | 21 |
| <b>Graphique 14</b> | Organismes de moins de 50 ETC disposant d'un plan d'action organisationnel _____                                                           | 21 |

|                     |                                                                                                                                                              |    |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Graphique 15</b> | Aspects sur lesquels la <i>haute direction</i> des organisations disposant d'un plan d'action organisationnel a été consultée lors de son élaboration _____  | 22 |
| <b>Graphique 16</b> | Aspects sur lesquels les <i>gestionnaires</i> des organisations disposant d'un plan d'action organisationnel ont été consultés lors de son élaboration _____ | 23 |
| <b>Graphique 17</b> | Aspects sur lesquels les <i>employés</i> des organisations disposant d'un plan d'action organisationnel, ont été consultés lors de son élaboration _____     | 23 |
| <b>Graphique 18</b> | Ministères disposant d'un outil de suivi des résultats _____                                                                                                 | 24 |
| <b>Graphique 19</b> | Organismes de 50 ETC et plus disposant d'un outil de suivi des résultats _____                                                                               | 25 |
| <b>Graphique 20</b> | Organismes de moins de 50 ETC disposant d'un outil de suivi des résultats _____                                                                              | 25 |
| <b>Graphique 21</b> | Éléments présents dans les rapports annuels de gestion des organisations _____                                                                               | 27 |
| <b>Graphique 22</b> | Organisations associant les résultats obtenus et les ressources utilisées dans leur rapport annuel de gestion _____                                          | 28 |
| <b>Graphique 23</b> | Organisations ayant indiqué les ressources humaines affectées aux orientations de leur plan stratégique dans leur rapport annuel de gestion _____            | 29 |
| <b>Graphique 24</b> | Organisations ayant indiqué les ressources financières affectées aux orientations de leur plan stratégique dans leur rapport annuel de gestion _____         | 29 |
| <b>Graphique 25</b> | Organisations disposant d'un portrait des emplois requis _____                                                                                               | 32 |
| <b>Graphique 26</b> | Organisations ayant employé au moins un dispositif pour assurer la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre _____                                           | 33 |
| <b>Graphique 27</b> | Organisations ayant réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise _____                                   | 34 |
| <b>Graphique 28</b> | Proportion des organisations ayant employé au moins un dispositif de gestion des savoirs et de l'expertise _____                                             | 35 |
| <b>Graphique 29</b> | Organisations ayant réalisé une démarche structurée de gestion du perfectionnement de leur personnel _____                                                   | 36 |

|                     |                                                                                                                                 |    |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Graphique 30</b> | Organisations ayant au moins un dispositif de gestion du perfectionnement de leur personnel _____                               | 36 |
| <b>Graphique 31</b> | Ministères ayant exercé au moins une activité de perfectionnement de la relève _____                                            | 37 |
| <b>Graphique 32</b> | Organismes ayant exercé au moins une activité de perfectionnement de la relève _____                                            | 38 |
| <b>Graphique 33</b> | Ministères utilisant une démarche structurée pour mobiliser le personnel _____                                                  | 39 |
| <b>Graphique 34</b> | Organismes utilisant une démarche structurée pour mobiliser le personnel _____                                                  | 39 |
| <b>Graphique 35</b> | Organisations ayant utilisé au moins un dispositif pour mobiliser le personnel _____                                            | 40 |
| <b>Graphique 36</b> | Organisations détenant de l'information relative au climat de travail _____                                                     | 40 |
| <b>Graphique 37</b> | Organisations utilisant au moins un moyen pour apprécier le climat de travail _____                                             | 41 |
| <b>Graphique 38</b> | Organisations ayant communiqué des attentes et évalué la performance du personnel d'encadrement et du personnel non cadre _____ | 43 |
| <b>Graphique 39</b> | Organisations ayant appliqué des mesures de sensibilisation à l'éthique _____                                                   | 44 |
| <b>Graphique 40</b> | Organisations ayant tenu des activités de sensibilisation ou de formation à l'éthique _____                                     | 45 |
| <b>Graphique 41</b> | Ministères se comparant à des organisations similaires _____                                                                    | 49 |
| <b>Graphique 42</b> | Organismes de 50 ETC et plus se comparant à des organisations similaires _____                                                  | 50 |
| <b>Graphique 43</b> | Organismes de moins de 50 ETC se comparant à des organisations similaires _____                                                 | 50 |
| <b>Graphique 44</b> | Organisations ayant fait de l'étalonnage selon le type de comparaison _____                                                     | 51 |
| <b>Graphique 45</b> | Organisations ayant mené des travaux afin d'établir le coût de leurs biens et services _____                                    | 52 |
| <b>Graphique 46</b> | Proportion des organisations ayant mené des travaux d'audit interne _____                                                       | 53 |

|                     |                                                                                                                     |    |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Graphique 47</b> | Organisations ayant réalisé des travaux en vérification de l'optimisation des ressources et de la performance _____ | 54 |
| <b>Graphique 48</b> | Organisations ayant mené des travaux dans au moins un des neuf champs d'activité d'audit interne recensés _____     | 55 |
| <b>Graphique 49</b> | Organisations ayant mené des activités de gestion des risques _____                                                 | 56 |
| <b>Graphique 50</b> | Organisations exerçant de la gestion des risques selon le domaine d'activité _____                                  | 57 |
| <b>Graphique 51</b> | Organisations ayant mené des activités d'évaluation de programme _____                                              | 58 |
| <b>Graphique 52</b> | Organisations ayant employé l'évaluation de programme _____                                                         | 59 |

# Tableaux

**Tableau 1**

Évolution du nombre d'organisations assujetties à la Loi sur l'administration publique  
selon l'année financière \_\_\_\_\_ 6

**Tableau 2**

Proportion des organisations ayant signifié ou communiqué des attentes et ayant évalué  
ou apprécié la performance de leur personnel en 2014-2015 \_\_\_\_\_ 42

**Tableau 3**

Utilisation des assouplissements budgétaires au cours des années financières \_\_\_\_\_ 47

**Tableau 4**

Résultats de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats \_\_\_\_\_ 63



## Faits saillants

La Loi sur l'administration publique instaure en 2000 un cadre gouvernemental de gestion axée sur l'obtention des résultats, tout en accordant la priorité à la qualité des services aux citoyens et en favorisant l'obligation, pour l'Administration gouvernementale, de rendre compte de sa gestion devant l'Assemblée nationale. Ainsi, la Loi reconnaît le principe de la transparence envers les parlementaires. En conséquence, le président du Conseil du trésor dépose chaque année un rapport concernant l'application de la Loi sur l'administration publique au sein de l'Administration gouvernementale.

Malgré les progrès réalisés en 2014-2015, des efforts doivent être poursuivis pour assurer l'application du cadre de gestion axée sur les résultats, comme en témoignent les résultats présentés dans ce rapport.

### Prestation de services

La Loi sur l'administration publique prévoit qu'un ministère ou organisme qui fournit directement des services aux citoyens doit s'assurer de connaître leurs attentes ainsi que celles des entreprises. Outre cette obligation, la mesure du niveau de satisfaction de la clientèle ainsi que de la qualité des services figurent parmi les bonnes pratiques recommandées par le Secrétariat du Conseil du trésor. À cet égard :

- 77 % des organisations ont mené au moins une activité pour connaître les attentes de leurs clientèles ou celles des citoyens en 2014-2015 comparativement à 72 % en 2011-2012;
- 88 % des organisations ayant rendu des services directs aux citoyens ou à des clientèles intermédiaires ont réalisé au moins une activité de mesure associée à la satisfaction de leur clientèle en 2014-2015 comparativement à 80 % en 2011-2012;
- 88 % des organisations ont mesuré la qualité de leurs services comparativement à 70 % en 2011-2012.

De plus, les organisations offrant des services directs aux citoyens doivent porter une attention particulière à la qualité de la prestation de leur personnel. Par ailleurs, les ministères et organismes sont invités à déployer différents moyens de mobilisation.

- 97 % des organisations ont réalisé ce type d'activités auprès de leurs employés comparativement à 91 % en 2011-2012.

### Planification stratégique

Le Secrétariat du Conseil du trésor recommande aux organisations de privilégier les indicateurs d'extrants et d'effets-impacts dans leurs plans stratégiques. Ceux-ci sont liés aux biens et services livrés et ils permettent de ce fait d'apprécier les retombées des actions de l'organisation sur les clientèles et, de façon plus générale, sur la société, l'économie et l'environnement. Les indicateurs d'intrants et d'activités permettent d'évaluer la gestion interne de l'organisation. On devrait les trouver dans les plans d'action comme outils de mesure de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation en ce qui a trait à l'utilisation de ses ressources par rapport aux activités et aux processus de travail.

- En 2014-2015, les organisations ont privilégié l'emploi d'indicateurs d'activité (40 %) et d'extrants (29 %) par rapport aux indicateurs d'effet-impacts (18 %). Les résultats sont similaires à ceux de 2011-2012.

Le Secrétariat du Conseil du trésor recommande aux organisations de préparer un plan d'action organisationnel. Ce plan annuel permet d'assurer un déploiement structuré du plan stratégique. En outre, il constitue un outil essentiel pour suivre les opérations courantes des organisations, les engagements pris dans la déclaration de services aux citoyens ainsi que leurs obligations légales et administratives. Une autre bonne pratique consiste, pour les ministères et organismes, à disposer de moyens pour assurer le suivi de leur plan stratégique.

- 83 % des ministères et organismes se sont dotés d'un plan d'action organisationnel en 2014-2015 comparativement à 57 % en 2011-2012.
- 88 % des organisations ayant un plan stratégique en ont effectué le suivi à l'aide d'un outil de suivi comparativement à 93 % en 2011-2012.

## Reddition de comptes

Le cadre gouvernemental de gestion concourt notamment à l'obtention des résultats en fonction d'objectifs préalablement établis ainsi qu'à une utilisation optimale des ressources au sein des organisations. Par ailleurs, la démonstration du lien entre les résultats obtenus et les ressources utilisées est une pratique recommandée par le Secrétariat du Conseil du trésor. Cette information permet d'apprécier l'efficience des organisations dans la gestion de leurs ressources pour obtenir les résultats attendus.

- 74 % des organisations ont mis en relation les résultats obtenus avec les ressources utilisées dans leur rapport annuel de gestion comparativement à 32 % en 2011-2012.
- 95 % des organisations ont indiqué dans leur rapport annuel de gestion la répartition des ressources humaines selon les orientations de leur plan stratégique comparativement à 83 % en 2011-2012.
- 95 % des organisations ont indiqué dans leur rapport annuel de gestion les ressources financières imputées aux orientations de leur plan stratégique comparativement à 88 % en 2011-2012.

## Gestion des ressources humaines

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre consiste à planifier les besoins futurs de l'organisation en vue de prendre de meilleures décisions en matière de ressources humaines.

- 73 % des organisations disposaient d'un portrait indiquant les emplois requis pour réaliser leurs activités en 2014-2015 comparativement à 66 % en 2011-2012.

La gestion des savoirs et de l'expertise fait également partie des bonnes pratiques en matière de ressources humaines. Elle consiste à reconnaître, analyser, organiser et partager l'expertise et les savoirs essentiels à la réalisation de la mission de l'organisation et au maintien de la qualité des services.

- 67 % des organisations ont réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise en 2014-2015 comparativement à 38 % en 2011-2012.

## Fonction et bonnes pratiques en appui à la gestion axée sur les résultats

Les fonctions et les bonnes pratiques en appui à la gestion axée sur les résultats fournissent à l'organisation des renseignements essentiels à la prise de décision tout au long du cycle de gestion. Cette information lui permet d'améliorer sa capacité d'apprentissage et d'introduire les changements qui découlent de l'analyse des données sur les résultats.

**L'étalonnage** est une bonne pratique en matière de gestion axée sur les résultats. Il permet de déterminer, de comprendre et d'adapter les pratiques au sein d'une organisation à partir de l'observation de pratiques similaires appliquées ailleurs. Ainsi, l'étalonnage est un moyen pour l'organisation d'évaluer son efficacité et son efficience, en plus de fournir des pistes fiables d'amélioration.

- 92 % des organisations qui ont fait de l'étalonnage ont comparé leurs activités et leurs processus comparativement à 76 % en 2011-2012.

**L'audit interne** constitue un exercice indépendant qui permet à une organisation de s'assurer de la plus grande maîtrise possible de ses opérations. L'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Il se traduit également par des propositions permettant de renforcer l'efficacité de l'organisation.

- 38 % des organisations ont mené des travaux d'audit interne relatifs à l'optimisation des ressources et de la performance en 2014-2015 comparativement à 36 % en 2011-2012.

**La gestion des risques** permet de prévenir ou de composer avec des circonstances incertaines pour l'organisation, notamment en ce qui a trait à sa mission, ses activités et ses clientèles. L'intégration de la gestion des risques aux pratiques de gestion de l'organisation permet de reconnaître les risques et de vérifier les moyens de contrôle en place. En outre, elle permet de classer les risques potentiels par ordre de priorité d'intervention, de mettre en place des mesures d'atténuation et d'en faire le suivi.

- 85 % des organisations ont mené des activités de gestion des risques en 2014-2015 comparativement à 66 % en 2011-2012.

**L'évaluation de programme** est une démarche rigoureuse et systématique de collecte et d'analyse de données pertinentes sur les interventions publiques, qui permet de porter un jugement sur leur valeur ou de proposer des pistes d'amélioration. L'évaluation de programme fournit une rétroaction aux décideurs tout au long du cycle de la gestion axée sur les résultats. Elle permet notamment de préciser la raison d'être de l'intervention en plus d'explorer et de comparer différents moyens pour répondre aux besoins. L'évaluation de programme est également un outil privilégié pour examiner l'implantation ou la mise en œuvre des interventions publiques et pour en apprécier la pertinence, l'efficacité et l'efficience. De plus, les renseignements produits par l'évaluation peuvent contribuer à l'amélioration des services ou entraîner une révision de programme.

- 61 % des organisations ont mené des activités d'évaluation de programme en 2014-2015 comparativement à 39 % en 2011-2012.

## Indice d'application de la gestion axée sur les résultats

L'indice d'application de la gestion axée sur les résultats est une mesure annuelle globale d'étalonnage des pratiques de l'Administration

gouvernementale en matière de gestion axée sur les résultats. Ainsi, l'indice permet d'apprécier l'évolution des pratiques des organisations et, le cas échéant, de relever les aspects qui devraient être améliorés. Il est composé de dix indicateurs regroupant les principales pratiques attendues de l'Administration gouvernementale. Ceux-ci sont construits à partir des résultats présentés dans ce rapport.

- Le résultat global pour l'ensemble des ministères et organismes assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique est passé de 61 % à 80 % entre 2011-2012 et 2014-2015, soit une augmentation de 19 points de pourcentage.

La mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats a donc connu une forte progression depuis 2011-2012. À titre d'exemple, 74 % des organisations ont démontré une association entre les résultats obtenus et les ressources employées en 2014-2015 comparativement à 32 % en 2011-2012. Toutefois, l'utilisation par les organisations d'un outil pour assurer le suivi des résultats ciblés au plan stratégique affiche une diminution, passant de 93 % en 2011-2012 à 88 % en 2014-2015. Enfin, la pratique de l'audit interne concernant l'optimisation des ressources et de la performance demeure peu appliquée. En effet, 38 % des ministères et organismes menaient ce genre d'exercice en 2014-2015 comparativement à 36 % en 2011-2012.

Après plus de quinze années d'application de la Loi sur l'administration publique et malgré les progrès affichés par les organisations, des efforts doivent être poursuivis afin d'intégrer pleinement le cadre de gestion axée sur les résultats. Le Secrétariat du Conseil du trésor entend exercer un leadership fort au cours des prochaines années afin que l'Administration gouvernementale améliore ses pratiques.



# Introduction

Adoptée en 2000, la Loi sur l'administration publique (la Loi) affirme la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens par l'Administration gouvernementale, et ce, dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique. Elle instaure un cadre de gestion axée sur les résultats qui favorise le respect du principe de la transparence énoncé dans la Loi<sup>1</sup>.

Le cadre de gestion axée sur les résultats est une approche de gestion qui prend en considération les attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles et qui vise l'obtention de résultats selon des objectifs préalablement établis. Le cadre de gestion axée sur les résultats présuppose aussi l'application d'un ensemble de bonnes pratiques recommandées par le Secrétariat du Conseil du trésor. La mise en œuvre de ces pratiques par les ministères et organismes est également examinée dans le cadre de ce rapport.

Par ailleurs, la Loi sur l'administration publique reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens, puisqu'ils favorisent l'obligation redditionnelle de l'Administration gouvernementale<sup>2</sup> devant l'Assemblée nationale<sup>3</sup>. À cet effet, le président du Conseil du trésor dépose chaque année à l'Assemblée nationale un rapport concernant l'application de la Loi sur l'administration publique<sup>4</sup>. Le présent rapport fait état du niveau de conformité et des bonnes pratiques de gestion des organisations assujetties au chapitre II de la Loi sur l'administration publique, pour la période débutant le 1<sup>er</sup> avril 2014 et se terminant le 31 mars 2015. La dénomination des organisations assujetties est fidèle à la situation au 31 mars 2015, à l'exception du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et de celui de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie. Ces derniers ont été considérés séparément malgré

leur fusion survenue le 27 février 2015, entraînant ainsi la création du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Le présent rapport est le troisième à présenter l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats depuis sa mise en œuvre en 2011-2012. L'indice permet d'apprécier l'évolution des pratiques de l'Administration gouvernementale en matière de gestion axée sur les résultats. Il constitue aussi une mesure d'étalonnage<sup>5</sup> qui aide chaque ministère et organisme à comparer ses résultats à ceux de l'ensemble des organisations assujetties au chapitre II de la Loi sur l'administration publique.

Après avoir présenté la méthodologie appliquée et les faits saillants, le rapport rend compte de la conformité ainsi que des bonnes pratiques de l'Administration gouvernementale en matière de prestation de services, de planification stratégique, de reddition de comptes, de convention de performance et d'imputabilité et d'entente de gestion, de gestion des ressources humaines et de gestion des ressources budgétaires.

Il met en évidence également les fonctions et les bonnes pratiques en appui à la gestion axée sur les résultats tels que la gestion des risques, l'audit interne, l'évaluation de programme, l'étalonnage ainsi que l'évaluation du coût des biens et des services. En conclusion, le rapport examine les résultats de l'Administration gouvernementale à la lumière de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats.

1. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 1.

2. L'Administration gouvernementale comprend, dans le cadre de ce rapport, les 66 organisations assujetties au chapitre II de la Loi sur l'administration publique en 2014-2015.

3. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 1.

4. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 28.

5. Selon l'Office québécois de la langue française, l'étalonnage se définit comme une démarche d'évaluation de biens, de services ou de pratiques d'une organisation par comparaison avec les modèles qui sont reconnus comme des normes de référence.

# Méthodologie

Au 31 mars 2015, 21 ministères et 45 organismes, totalisant 66 organisations, étaient assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique. Ces organisations ont été invitées, par le Conseil du trésor, à remplir un questionnaire en ligne visant à évaluer leur conformité aux exigences de la Loi et la mise en application des bonnes pratiques recommandées par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Les renseignements fournis par les ministères et organismes couvrent la période du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2015. Les réponses transmises ont été approuvées par les hautes autorités des organisations, conformément au principe de l'obligation de rendre compte introduit par la Loi<sup>6</sup>.

Pour compléter la collecte des renseignements nécessaires à la rédaction de ce rapport, d'autres sources ont été consultées comme certaines données provenant du Secrétariat du Conseil du trésor et des publications officielles de l'Assemblée nationale ou des ministères et organismes.

## Présentation des données

Les graphiques et les tableaux du rapport présentent l'évolution des résultats de 2011-2012 à 2014-2015, lorsque ceux-ci sont disponibles. Les distinctions entre les types d'organisation sont exposées dans le texte et dans les graphiques ou les tableaux lorsque cela peut s'avérer utile à des fins de comparaison.

Le nombre de répondants peut varier selon la nature des questions, ces dernières ne s'appliquant pas nécessairement à tous les répondants. Il convient également de souligner que le nombre d'organisations peut varier dans le temps en raison d'opérations de restructuration. Afin de tenir compte de ces deux cas de figure, le nombre d'organisations répondantes est indiqué alors que les résultats sont exprimés en pourcentage. Le lecteur peut ainsi constater la proportion des répondants qui se conforment aux exigences de la Loi ou adoptent les bonnes pratiques recommandées par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Enfin, les pourcentages ont été arrondis au nombre entier afin d'alléger le texte. Ceux présentés dans les tableaux et graphiques sont arrondis à une seule décimale.

**Tableau 1**

Évolution du nombre d'organisations<sup>7</sup> assujetties à la Loi sur l'administration publique selon l'année financière

| Nombre                                   | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 |
|------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ministère                                | 18        | 19        | 19        | 21        |
| Organisme de 50 ETC <sup>8</sup> et plus | 26        | 25        | 24        | 25        |
| Organismes de moins de 50 ETC            | 20        | 21        | 21        | 20        |
| Total                                    | 64        | 65        | 64        | 66        |

6. Le 4<sup>e</sup> alinéa de l'article 2 de la Loi sur l'administration publique reconnaît le rôle des sous-ministres et des dirigeants d'organisme dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats.

7. La liste des organisations assujetties est présentée à l'annexe I.

8. ETC signifie « équivalent à temps complet ».

# 1. Prestation de services

La Loi sur l'administration publique affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens<sup>9</sup>. À cette fin, un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens<sup>10</sup> doit rendre publique une déclaration de services aux citoyens. Il s'agit d'un document à caractère public dans lequel sont formulés les engagements d'un ministère ou d'un organisme quant au niveau et à la qualité des services qu'il offre aux citoyens<sup>11</sup>. La déclaration porte notamment sur la diligence avec laquelle les services devraient être rendus. Elle fournit une information claire sur la nature et l'accessibilité des services<sup>12</sup>, les modes de prestation et la procédure à suivre par les citoyens pour exprimer leur insatisfaction, le cas échéant<sup>13</sup>. Les engagements sont pris en fonction des attentes de la clientèle et des ressources du ministère ou de l'organisme.

Le fait de rendre publique la déclaration de services aux citoyens traduit la volonté du législateur d'assujettir l'Administration gouvernementale au principe de transparence à l'égard des citoyens et des parlementaires. Cette approche concourt à l'établissement d'un lien de confiance avec l'Administration gouvernementale.

Les engagements pris par les ministères et organismes font l'objet d'une reddition de comptes annuelle. Les parlementaires sont donc en mesure d'apprécier le niveau de réalisation des engagements en matière de qualité des services et de questionner les autorités des ministères et organismes sur leur performance, et ce, en vertu de l'obligation faite à l'Administration gouvernementale de rendre des comptes devant l'Assemblée nationale<sup>14</sup>. Par ailleurs, la commission parlementaire compétente de l'Assemblée nationale peut notamment entendre, selon le cas, le ministre, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme au sujet de la déclaration de services aux citoyens de son organisation<sup>15</sup>.

9. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 1.

10. Les services aux citoyens comprennent, pour l'application de la présente loi, les services offerts à la population et aux personnes morales, soit les entreprises et les organismes sans but lucratif.

11. Office québécois de la langue française, *Vocabulaire de la prestation de services*, Québec, 2004, p. 38.

12. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 6.

13. Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide de services aux citoyens*, Gouvernement du Québec, juin 2005, p. 7.

14. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 1.

15. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 29.

## Clientèles

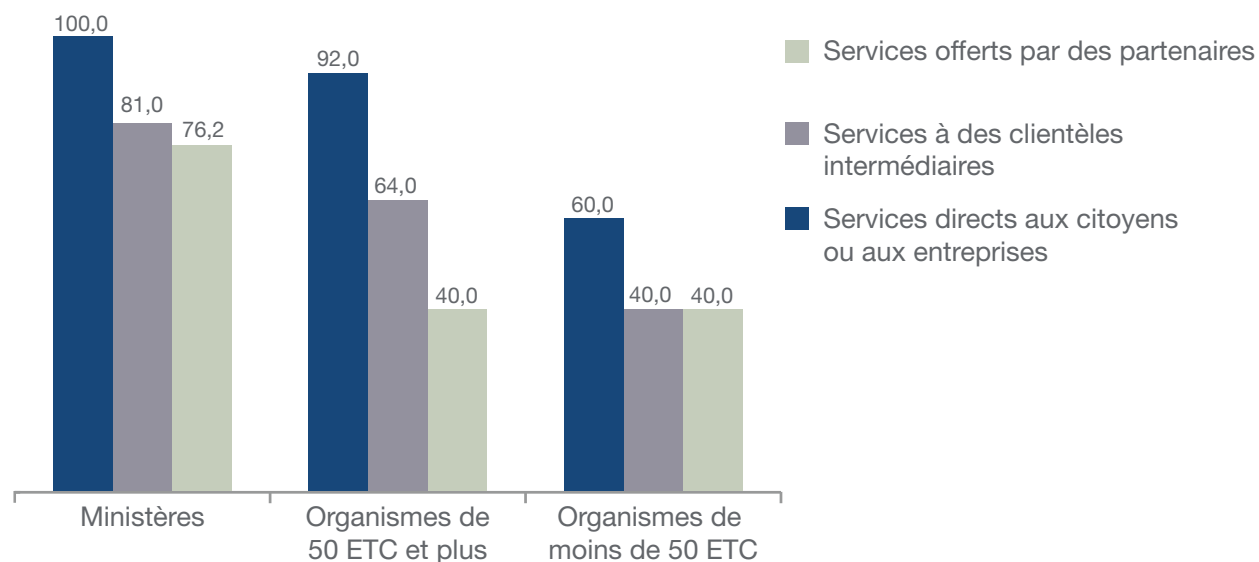
Outre les services offerts directement aux citoyens, les organisations peuvent dispenser des services à des clientèles intermédiaires. Les clientèles intermédiaires comprennent l'ensemble des organisations à qui un ministère ou un organisme distribue des biens ou des services; ces clientèles peuvent être d'autres ministères ou organismes ou encore des organismes à but non lucratif. Si les obligations prévues par la Loi sur l'administration publique concernent uniquement les services directs aux citoyens, l'Administration gouvernementale est invitée à adopter de bonnes pratiques en matière de qualité des services qu'elle rend à l'ensemble des clientèles. Il arrive aussi que des ministères et organismes confient certains de leurs services à des

partenaires. Ils devront toutefois rendre compte de ces services qu'ils ont délégués.

En 2014-2015, 85 % des organisations ont offert des services directement aux citoyens alors que 61 % ont rendu des services à des clientèles intermédiaires et 42 % ont mandaté des partenaires<sup>16</sup>. Le graphique 1 présente la répartition des types de services selon la taille des organisations.

**Graphique 1**

Organisations offrant des services – 2014-2015 (en pourcentage)



16. En 2014-2015, 14 % des organisations n'offraient aucun service direct ni de services à des clientèles intermédiaires et elles n'impartissaient pas de services.

## Présentation des résultats

### Engagements pris dans les déclarations de services aux citoyens

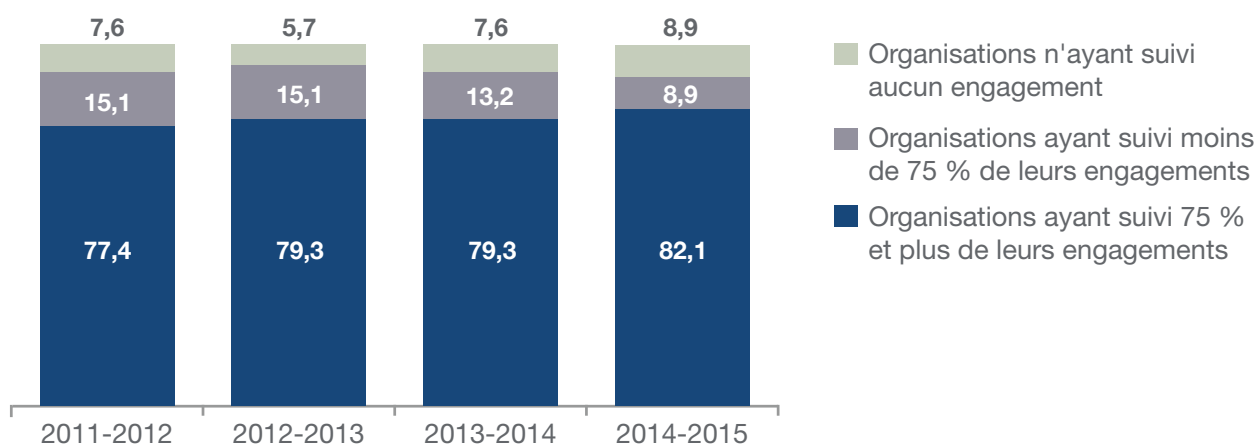
La totalité des 56 organisations offrant des services directs aux citoyens en 2014-2015 ont rendu publique leur déclaration de services aux citoyens. Le fait qu'une organisation rende publics ses engagements en matière de prestation de services constitue une obligation en vertu du principe de transparence à l'égard des citoyens et des parlementaires, tel que promulgué par la Loi. De plus, les engagements de l'organisation en matière

de prestation de services informent également le personnel sur la qualité générale des services attendus, qualité à laquelle leur organisation s'est engagée.

Parmi les 56 organisations<sup>17</sup> qui ont offert des services directs en 2014-2015, 82 % ont veillé au respect de 75 % et plus de leurs engagements.

#### Graphique 2

Organisations ayant veillé au respect des engagements énoncés dans leur déclaration de services aux citoyens (en pourcentage)



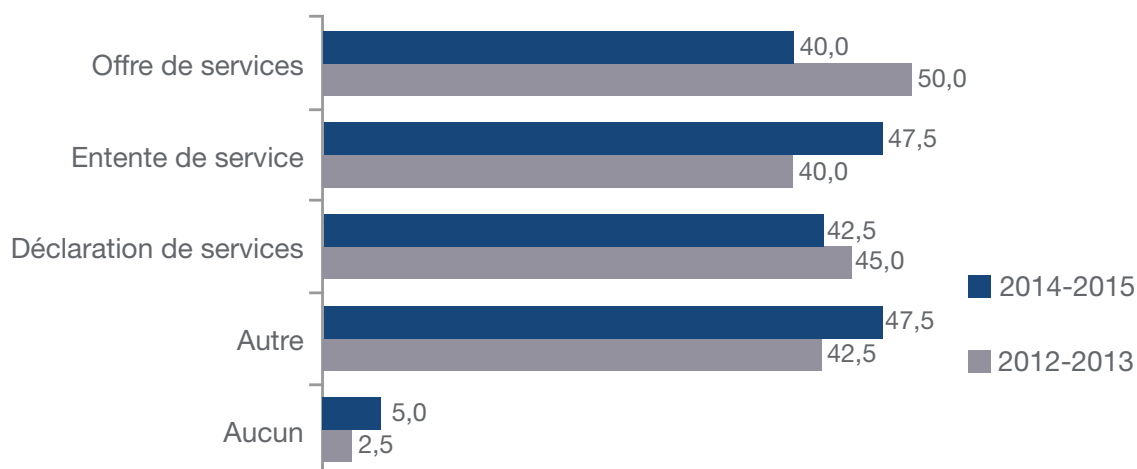
17. Il s'agit de 21 ministères, 23 organismes de 50 ETC et plus et 12 organismes de moins de 50 ETC.

Les résultats présentés au graphique 2 permettent de constater une amélioration en ce qui a trait au respect des engagements énoncés dans les déclarations de services aux citoyens. En effet, 77 % des organisations avaient respecté 75 % et plus de leurs engagements en 2011-2012 comparativement à 82 % en 2014-2015.

Les organisations offrant des services à des clientèles intermédiaires ont adopté de bonnes pratiques en matière d'engagements à leur égard. Ainsi, des 40 organisations offrant des services à ces clientèles en 2014-2015, 95 % ont déclaré avoir adopté de telles pratiques. Le graphique 3 présente les moyens<sup>18</sup> employés par les ministères et organismes à cet effet.

### Graphique 3

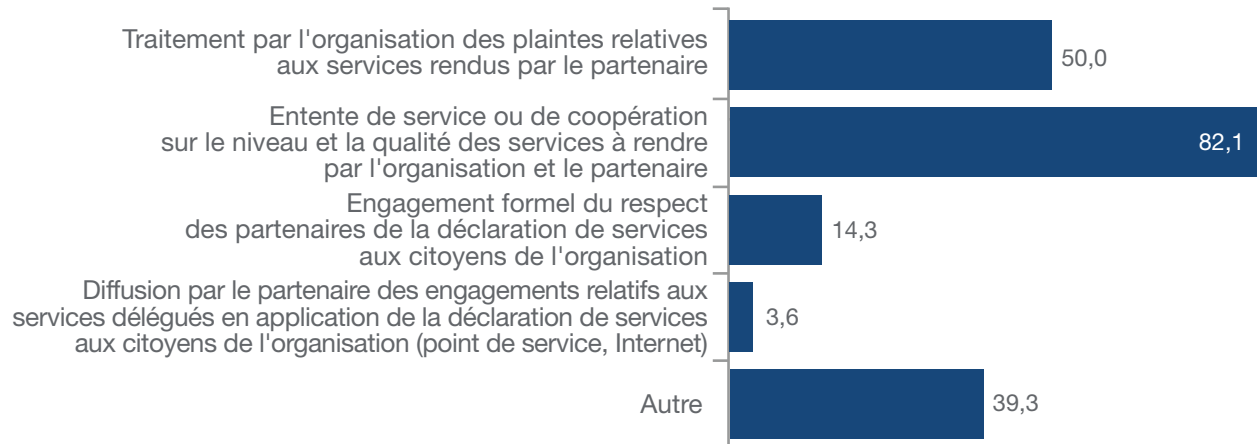
Moyens employés par les organisations pour répondre aux attentes et s'assurer de la satisfaction des clientèles intermédiaires (en pourcentage)



18. La catégorie « Autre » fait généralement référence à des échanges ou à des rencontres avec les clientèles intermédiaires.

**Graphique 4**

Mécanismes employés par les organisations afin de s'assurer de la qualité des services rendus par des partenaires en 2014-2015 (en pourcentage)



Les organisations qui impartissent leur prestation de services à un partenaire demeurent responsables de la qualité de ces services. Conséquemment, la mise en place de mécanismes pour s'assurer de la qualité de la prestation de services offerte par les partenaires s'avère essentielle. En 2014-2015, 96 % des organisations ayant mandaté un partenaire (soit 27 des 28 ministères et organismes) se sont dotées d'au moins un mécanisme pour s'assurer de la qualité des services impartis. Le graphique 4 présente les mécanismes les plus souvent employés par les ministères et organismes<sup>19</sup>.

19. La catégorie « Autre » fait généralement référence à un mécanisme d'assurance qualité appliqué par le ministère ou l'organisme concerné ou à une reddition de comptes de la part du partenaire.

## Mesure des attentes, de la satisfaction et de la qualité des services

La Loi sur l'administration publique prévoit qu'un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens doit s'assurer de connaître les attentes des citoyens et des entreprises<sup>20</sup>. Outre cette obligation, la mesure du niveau de satisfaction de la clientèle ainsi que celle de la qualité des services figurent parmi les bonnes pratiques recommandées par le Secrétariat du Conseil du trésor.

### 1<sup>er</sup> indicateur de l'indice d'application de la Loi sur l'administration publique

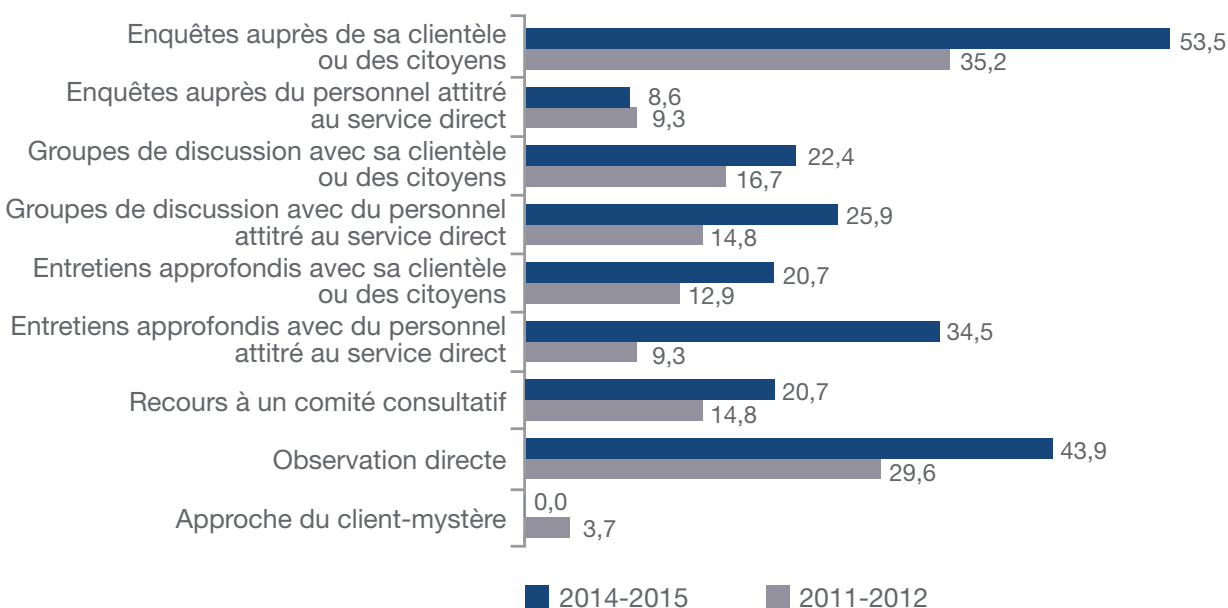
*Le premier indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à vérifier les attentes des citoyens et la satisfaction des usagers relativement à la qualité des services rendus.*

Les organisations ont procédé en 2014-2015 à des activités de mesure pour connaître au moins une des dimensions suivantes : les attentes des citoyens, la satisfaction des usagers, la qualité des services rendus et le respect des engagements pris dans la déclaration de services aux citoyens.

Parmi les organisations offrant des services directs aux citoyens ou à des clientèles intermédiaires, 77 % ont mené au moins une activité pour connaître les **attentes** de leurs clientèles ou des citoyens en 2014-2015 comparativement à 72 % en 2011-2012. Le graphique 5 présente l'évolution des pratiques selon le type d'activité. Il convient également de souligner que les résultats varient de façon significative selon la taille de l'organisation. En effet, 95 % des ministères, 75 % des organismes de 50 ETC et plus ainsi que 50 % des organismes de moins de 50 ETC ont mené des activités de cette nature en 2014-2015.

### Graphique 5

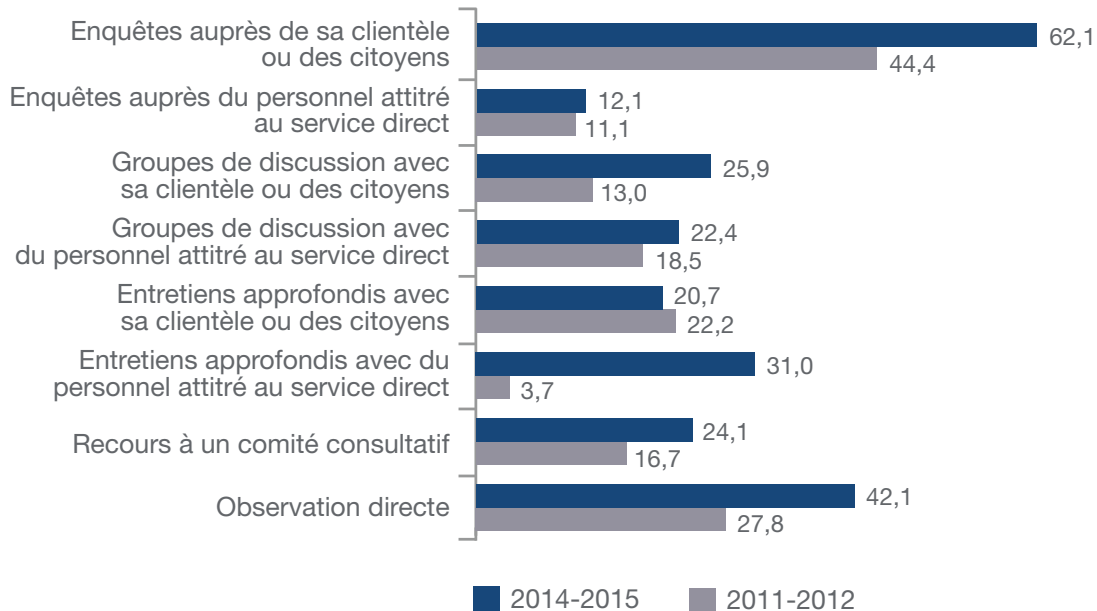
Organisations ayant réalisé des activités de mesure pour connaître les attentes des citoyens ou des clientèles intermédiaires (en pourcentage)



20. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 7.

**Graphique 6**

Organisations ayant effectué des activités de mesure de la satisfaction des citoyens ou des clientèles intermédiaires (en pourcentage)



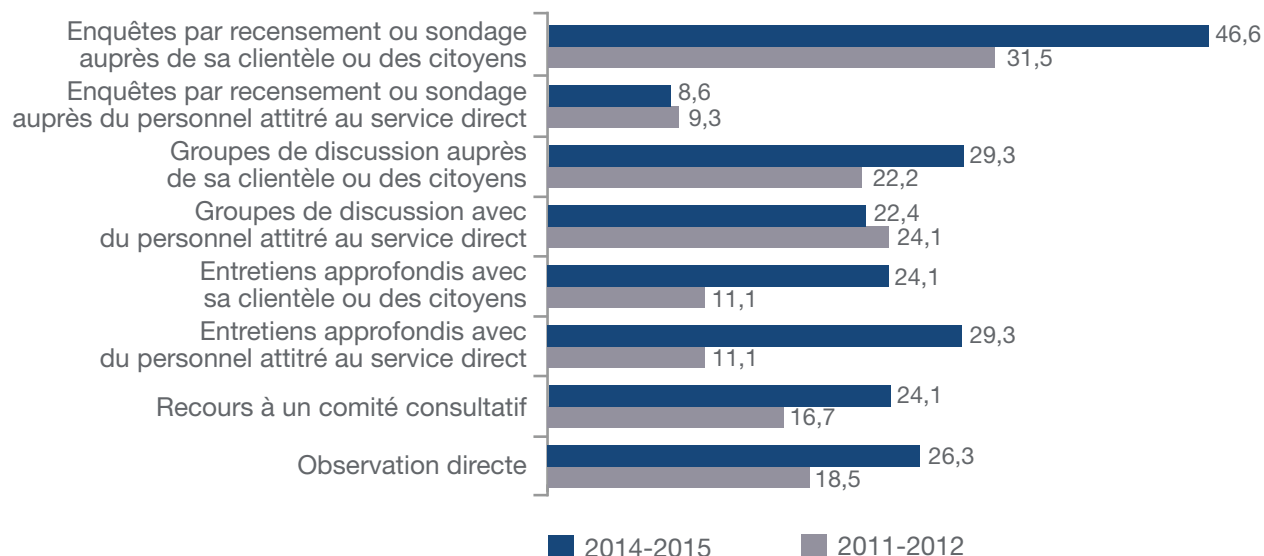
En 2014-2015, 88 % des organisations ayant rendu des services directs aux citoyens ou à des clientèles intermédiaires<sup>21</sup> ont réalisé au moins une activité de mesure relative à la satisfaction de leur clientèle comparativement à 80 % en 2011-2012. Le graphique 6 présente les résultats par type d'activité de mesure de la satisfaction.

Par ailleurs, la proportion des organisations qui ont mesuré la qualité des services est passée de 70 % en 2011-2012 à 88 % en 2014-2015. Le graphique 7 présente, à la page suivante, les résultats par type d'activité.

21. Il s'agit de 21 ministères, 21 organismes de plus 50 ETC et 8 organismes de moins de 50 ETC.

**Graphique 7**

Organisations ayant effectué des activités de mesure de la qualité auprès des citoyens ou des clientèles intermédiaires (en pourcentage)



## 2<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la Loi sur l'administration publique

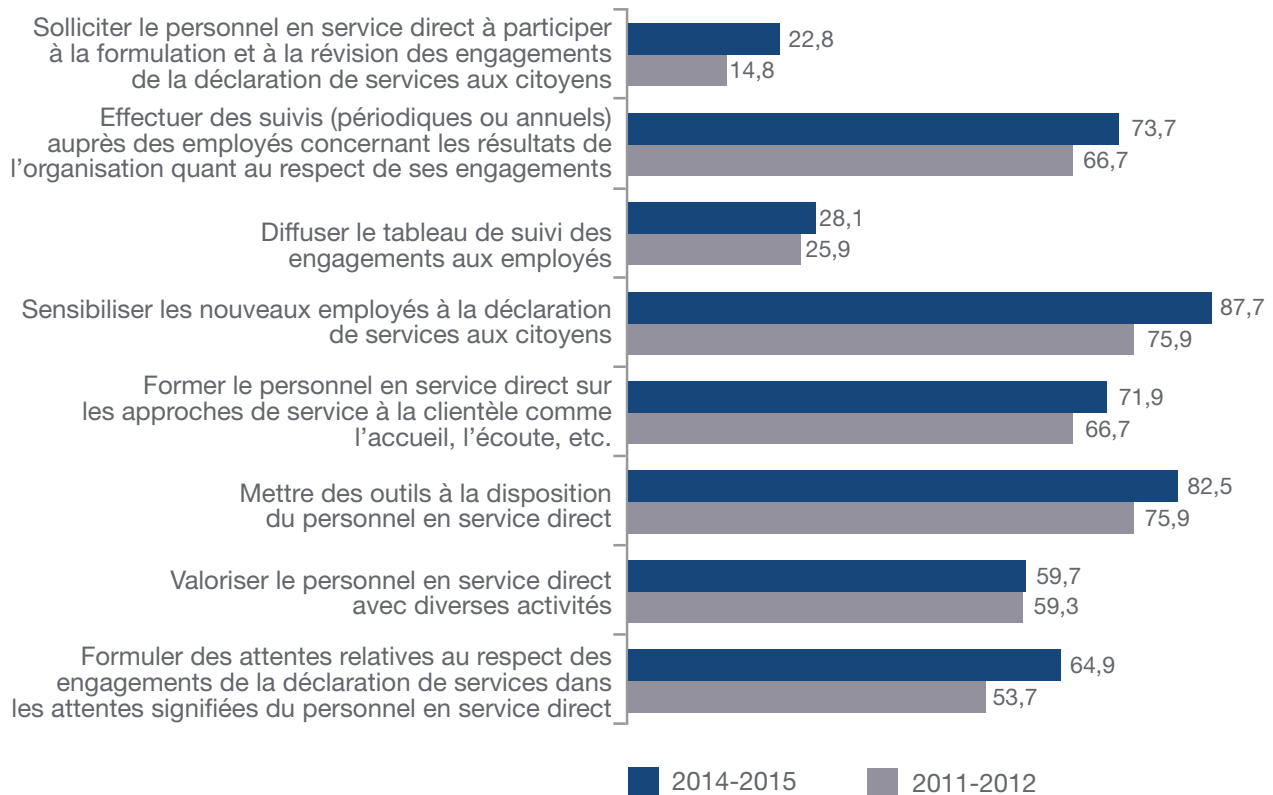
*Mobiliser les membres du personnel à l'égard de la prestation de services de qualité en intégrant au moins la sensibilisation dans leurs actions de mobilisation est le deuxième indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats.*

La Loi sur l'administration publique exige des organisations offrant des services directs aux citoyens qu'elles développent, au sein de leur personnel, la volonté d'offrir des services de qualité. Afin de satisfaire à cette exigence, les organisations sont invitées à déployer différents moyens de mobilisation. En 2014-2015, 97 % des organisations ont réalisé ce type d'activité avec leurs employés.

Le graphique 8 présente les différents moyens employés pour mobiliser les employés au sujet de la qualité des services.

**Graphique 8**

Organisations ayant utilisé différents moyens de mobilisation du personnel affecté au service à la clientèle (en pourcentage)

**Dispositions pour améliorer les services**

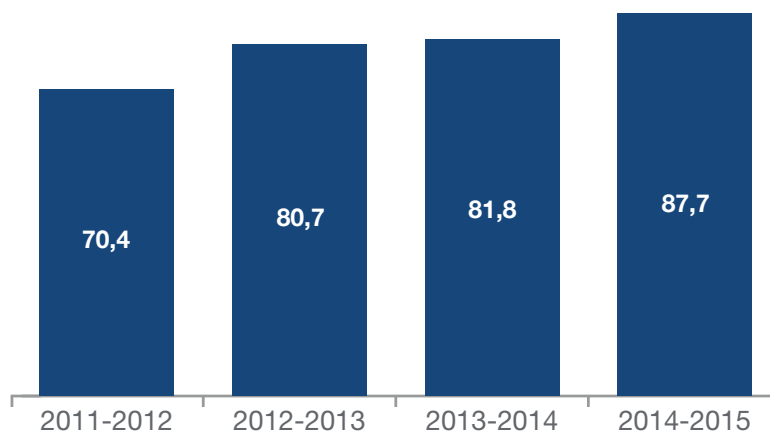
Les besoins des citoyens évoluent, ainsi que leurs attentes, d'où l'importance de prendre les dispositions nécessaires pour adapter et améliorer les services qui leur sont offerts. L'une des bonnes pratiques pour y parvenir consiste à préparer un plan d'amélioration des services. Un tel plan permet de concevoir des indicateurs qui déterminent quels sont les aspects de la prestation de services qui pourraient être améliorés.

Des 57 organisations<sup>22</sup> offrant des services directs aux citoyens ou à des clientèles intermédiaires en 2014-2015, 40 % s'étaient engagées dans une démarche structurée d'amélioration dans le cadre d'un plan d'amélioration des services. Le graphique 9 présente, à la page suivante, le pourcentage des organisations qui ont mis en œuvre des projets d'amélioration des services.

22. Il s'agit de 21 ministères, 24 organismes de 50 ETC et plus et 12 organismes de moins de 50 ETC.

**Graphique 9**

Organisations ayant mené à bien des projets d'amélioration de leurs services  
(en pourcentage)



Sur les 57 ministères et organismes tenus de rendre publique une déclaration de services aux citoyens, 40 %<sup>23</sup> l'ont révisée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Seulement 7 % des organisations assujetties n'ont pas mis à jour leur déclaration de services aux citoyens depuis 2005.

#### Sommaire des bonnes pratiques en matière de prestation de services

- Veiller au respect des engagements de la déclaration de services aux citoyens
- S'engager à répondre aux attentes de sa clientèle d'intermédiaires et s'assurer de sa satisfaction
- S'assurer de la qualité des services rendus par ses partenaires
- Mener des activités pour mesurer la satisfaction de sa clientèle ainsi que la qualité des services rendus
- Élaborer et mettre en œuvre un plan d'amélioration des services
- Mener des projets d'amélioration des services

23. Inclut les déclarations de services aux citoyens des ministères créés au cours de 2014-2015.

## 2. Planification stratégique

La planification stratégique contribue à la concrétisation de la vision et des priorités du gouvernement dans les cinq grands domaines d'exercice de la mission de l'État, soit :

1. la santé et les services sociaux;
2. l'éducation et la culture;
3. l'économie et l'environnement;
4. le soutien aux personnes et aux familles;
5. la gouvernance et la justice.

Le plan stratégique d'un ministère ou d'un organisme résume la démarche entreprise par celui-ci pour réaliser sa vision à moyen et long terme. Il décrit notamment les objectifs stratégiques de l'organisation. En outre, le plan détaille les actions que l'organisation entend mener pour atteindre ses objectifs<sup>24</sup>. À des fins de reddition de comptes publique, un indicateur de performance est rattaché à chacun des éléments du plan stratégique.

La Loi sur l'administration publique exige que les ministères et organismes se dotent d'un plan stratégique pluriannuel. Chaque ministre transmet au gouvernement, pour approbation, le projet de plan stratégique de son ministère et celui de

tout organisme relevant de sa responsabilité<sup>25</sup>. Le ministre dépose par la suite le plan approuvé à l'Assemblée nationale<sup>26</sup>. Le plan stratégique doit indiquer<sup>27</sup>:

- une description de la mission du ministère ou de l'organisme;
- le contexte dans lequel évolue le ministère ou l'organisme et les principaux enjeux auxquels il fait face;
- les orientations stratégiques, les objectifs et les axes d'intervention retenus;
- les résultats visés au terme de la période couverte par le plan;
- les indicateurs de performance employés pour mesurer l'obtention des résultats;
- tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor.

Ainsi, la planification stratégique est un instrument de gouvernance que se donnent les ministères et organismes en vue de créer de la valeur publique. Elle constitue aussi une pièce maîtresse du cadre de gestion axée sur les résultats.

24. Secrétariat du Conseil du trésor, *Glossaire des termes usuels en mesure de la performance et en évaluation : pour une gestion saine et performante*, Québec, 2013, p.16.

25. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 10.

26. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 11.

27. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 9.

## Présentation des résultats

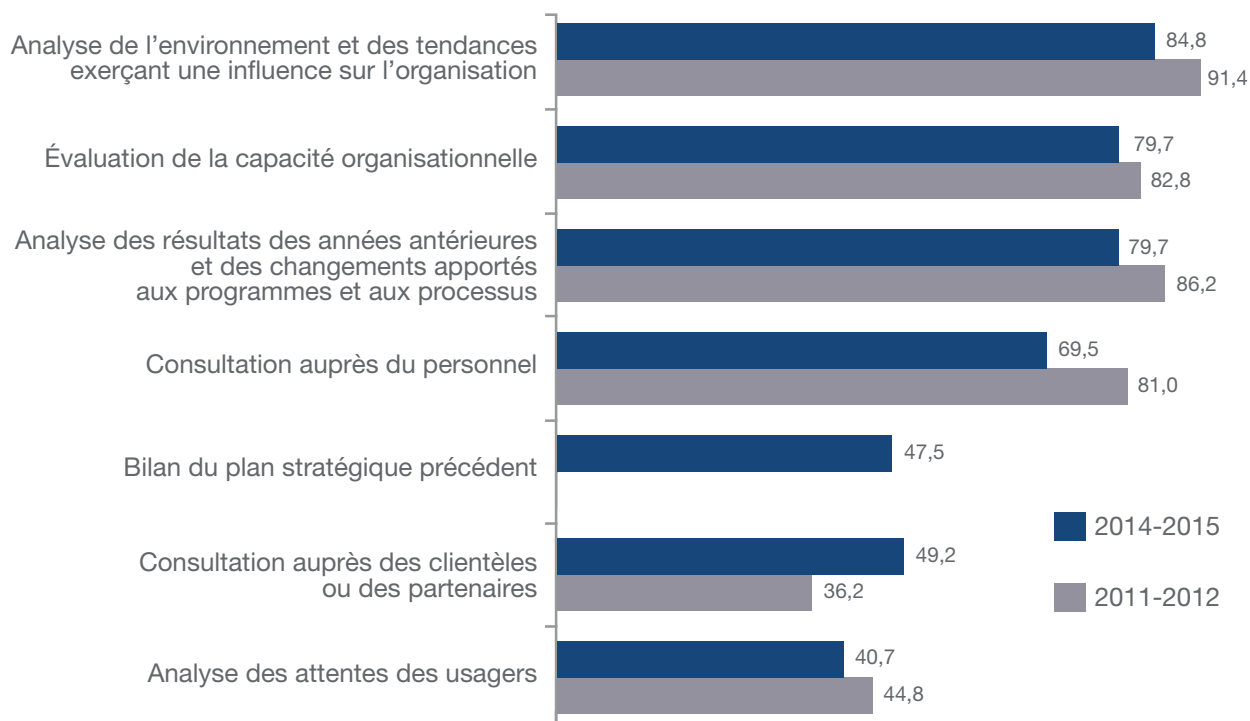
Au 31 mars 2015, 59 organisations disposaient d'un plan stratégique en cours de réalisation, soit 89 % des 66 organisations assujetties au chapitre II de la Loi sur l'administration publique<sup>28</sup>.

### Démarche d'élaboration du plan stratégique

La démarche d'élaboration d'un plan stratégique comprend au moins sept étapes. Le graphique 10 présente les résultats au regard de la mise en œuvre des étapes de la démarche<sup>29</sup>.

#### Graphique 10<sup>30</sup>

Organisations ayant intégré certaines étapes dans la démarche d'élaboration de leur planification stratégique (en pourcentage)



28. L'annexe II du rapport énumère les organisations qui ne se sont pas conformées à cette obligation.

29. Au 31 mars 2015, il y avait 59 plans stratégiques en cours de réalisation. De ce nombre, 20 étaient parvenus à échéance. Parmi ceux-ci, onze ont été officiellement prolongés d'une année et neuf ont été déposés au cours de l'année 2014-2015. Les variations observées dans les résultats présentés dans cette section par rapport à l'an dernier s'expliquent notamment par ces nouveaux plans stratégiques.

30. Le bilan du plan stratégique ne faisait pas partie des choix de réponse dans le questionnaire 2011-2012.

Le recours à des indicateurs de performance pour mesurer l'obtention des résultats annoncés dans le plan stratégique constitue une obligation<sup>31</sup>. Une bonne pratique consiste à recourir à une chaîne d'indicateurs comportant quatre maillons :

- les intrants;
- les activités;
- les extrants;
- les effets-impacts.

Le Secrétariat du Conseil du trésor recommande aux organisations de privilégier les indicateurs d'extrants et d'effets-impacts dans leur plan stratégique parce qu'ils sont associés aux biens et services livrés et permettent de ce fait d'apprécier les retombées des actions de l'organisation sur les clientèles et, de façon plus générale, sur la société, l'économie et l'environnement.

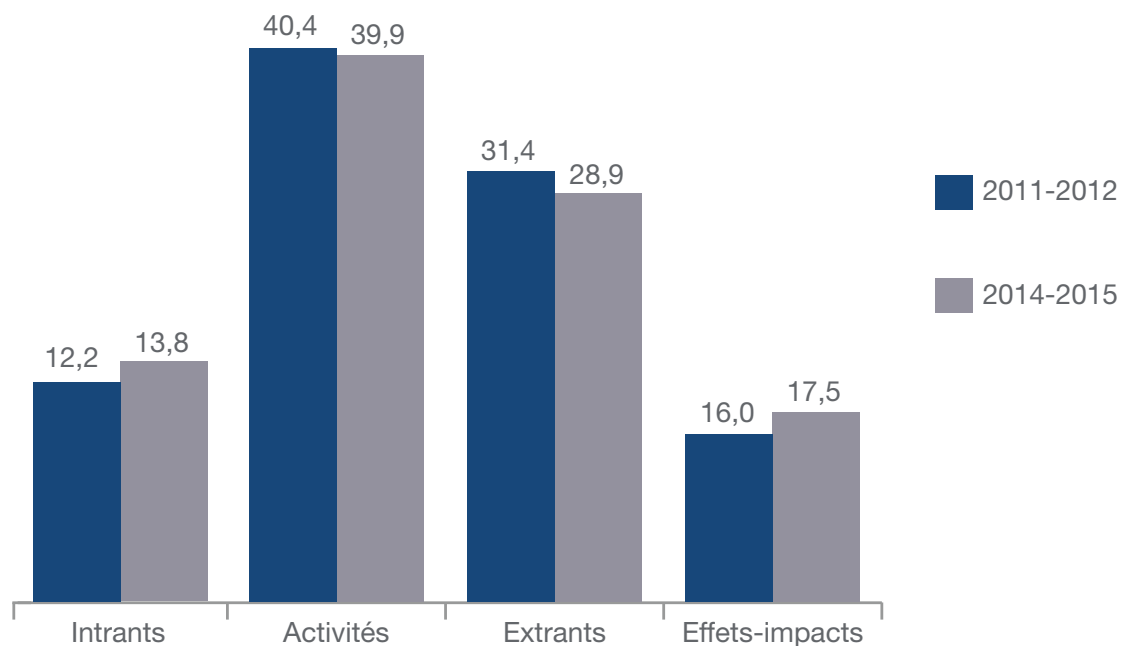
Les indicateurs d'intrants et d'activités sont liés aux ressources utilisées et aux processus nécessaires pour livrer les biens et services (extrants) et

obtenir les effets-impacts recherchés par les interventions stratégiques de l'organisation. Ainsi, les indicateurs d'intrants et d'activités permettent d'évaluer la gestion interne de l'organisation. On devrait les trouver dans les plans d'action comme outils de mesure de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation en ce qui a trait à l'utilisation de ses ressources par rapport aux activités et aux processus de travail.

Le graphique 11 illustre la répartition des indicateurs employés dans les plans stratégiques en 2011-2012 et 2014-2015. Les résultats démontrent que, dans l'ensemble, les organisations privilégient les indicateurs d'activités et d'extrants. Celles-ci doivent donc poursuivre leurs efforts pour intégrer davantage d'indicateurs permettant d'apprécier les effets et les impacts de leurs interventions. Cela a pour conséquence que les plans stratégiques des organisations ont des objectifs et des cibles axés principalement sur les processus (activités) et les livrables (extrants).

### Graphique 11

Types d'indicateurs présents dans les plans stratégiques des organisations<sup>32</sup> (en pourcentage)



31. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 9, alinéa 5.

32. Une erreur s'est glissée dans le graphique 12 du rapport de 2012-2014 : les proportions inscrites étaient celles au 31 mars 2013 et non celles au 31 mars 2014.

## Plan d'action organisationnel

Le Secrétariat du Conseil du trésor recommande de préparer un plan d'action organisationnel. Un tel plan permet d'assurer un déploiement structuré du plan stratégique sur une base annuelle. Il précise, en termes opérationnels, les activités à réaliser pour mettre en œuvre les orientations ainsi que les objectifs stratégiques et obtenir les résultats. Il peut comprendre des indicateurs intermédiaires qui permettent d'apprécier, sur une année, la progression des résultats en ce qui a trait aux extrants et aux effets-impacts recherchés au terme du plan stratégique.

Le plan d'action se révèle également un outil essentiel pour suivre les opérations courantes de l'organisation, les engagements pris dans sa déclaration de services aux citoyens ainsi que les obligations légales et administratives auxquelles elle est soumise.

Le recours aux indicateurs d'intrants et d'activités est recommandé dans le contexte du plan d'action organisationnel. Ces indicateurs permettent de

suivre la mise en œuvre des axes d'intervention et de juger de l'utilisation des ressources et des processus mis en place pour concrétiser le contenu du plan stratégique.

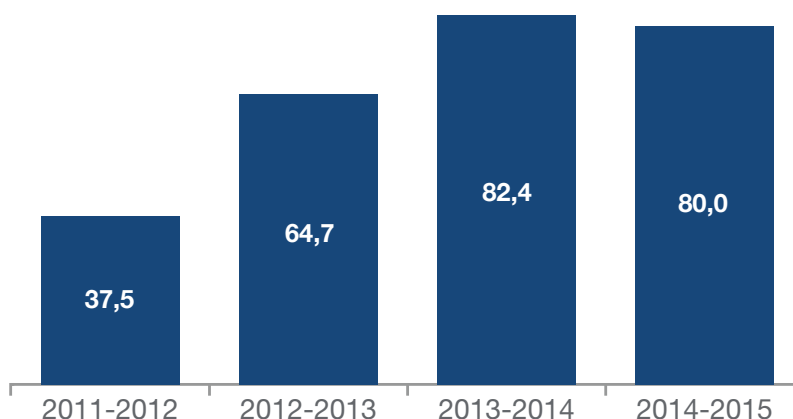
### 3<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la Loi sur l'administration publique

*Le troisième indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats prescrit que la réalisation du plan stratégique soit soutenue et encadrée par un plan d'action organisationnel qui constitue son complément essentiel.*

Parmi les 59 organisations ayant un plan stratégique en vigueur, 83 % des ministères et organismes se sont dotés d'un plan d'action organisationnel en 2014-2015 comparativement à 57 % en 2011-2012. Les graphiques 12, 13 et 14 présentent les résultats des ministères, des organismes de 50 ETC et plus et des organismes de moins de 50 ETC.

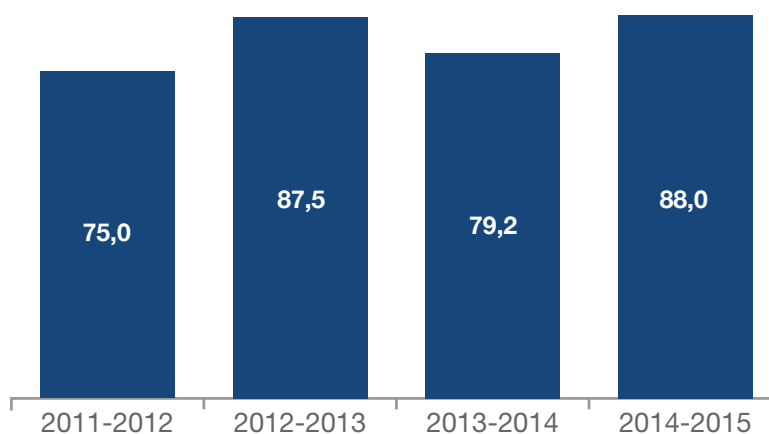
### Graphique 12

Ministères disposant d'un plan d'action organisationnel (en pourcentage)

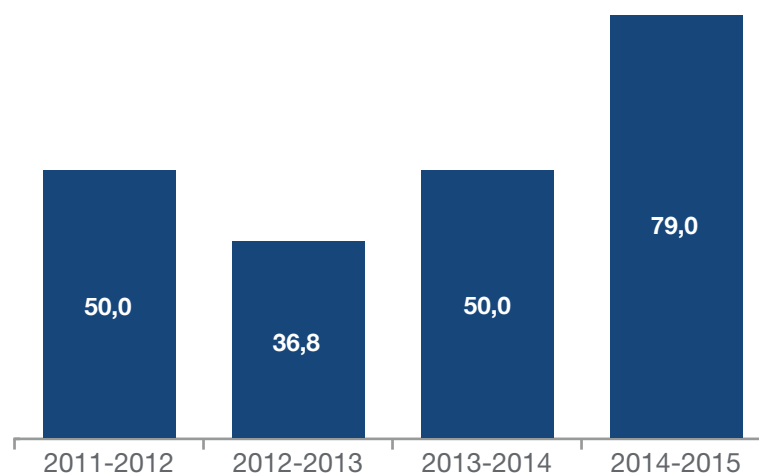


**Graphique 13**

Organismes de 50 ETC et plus disposant d'un plan d'action organisationnel (en pourcentage)

**Graphique 14**

Organismes de moins de 50 ETC disposant d'un plan d'action organisationnel (en pourcentage)



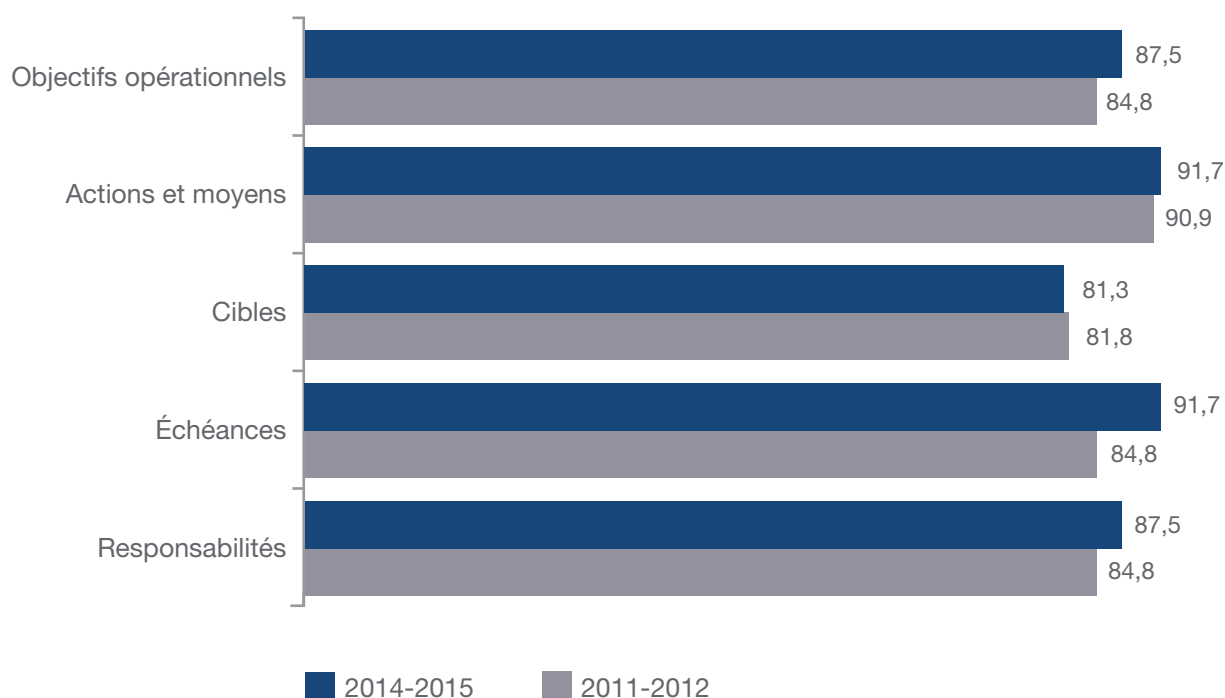
La participation du personnel à la préparation du plan d'action, ainsi qu'à son suivi, représente un facteur de succès pour sa mise en œuvre et l'atteinte des objectifs du plan stratégique. La consultation des membres du personnel permet, d'une part, de mettre à profit leur connaissance pratique des opérations et, d'autre part, de communiquer aux

équipes et au personnel leur rôle respectif et les attentes de gestion afin que l'organisation atteigne les objectifs fixés.

Les graphiques 15, 16 et 17 illustrent les éléments sur lesquels les effectifs des organisations disposant d'un plan d'action ont été consultés.

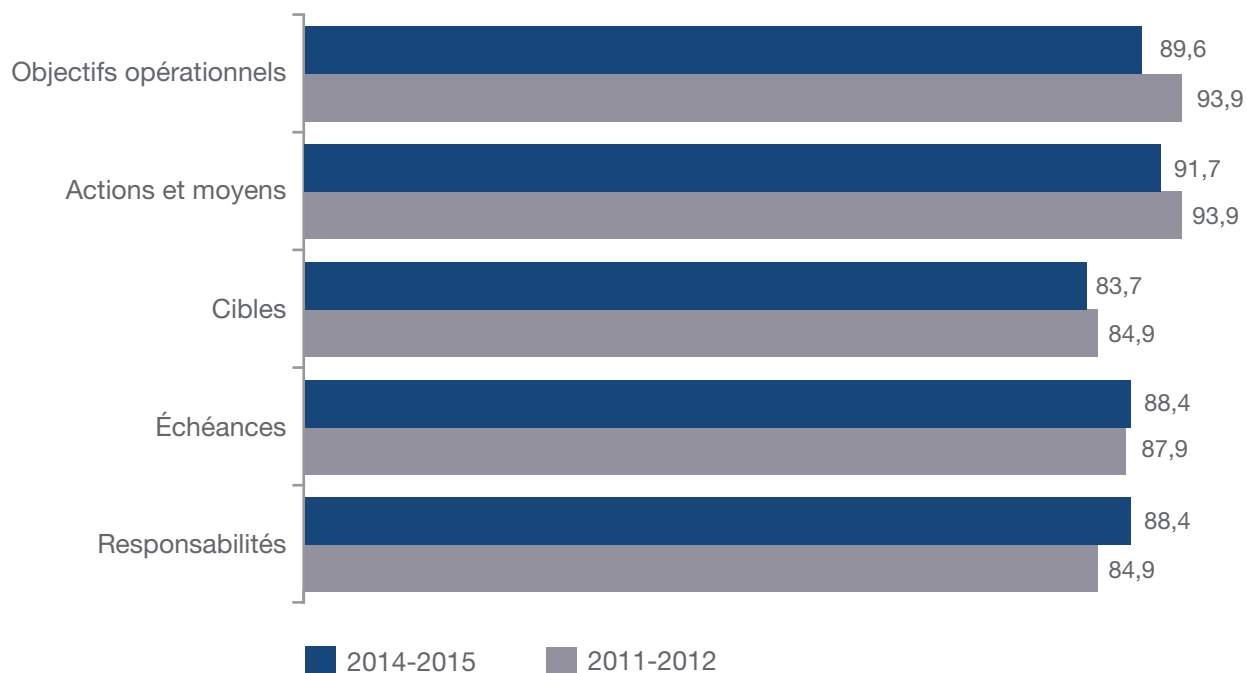
### Graphique 15

Aspects sur lesquels la *haute direction* des organisations disposant d'un plan d'action organisationnel a été consultée lors de son élaboration (en pourcentage)

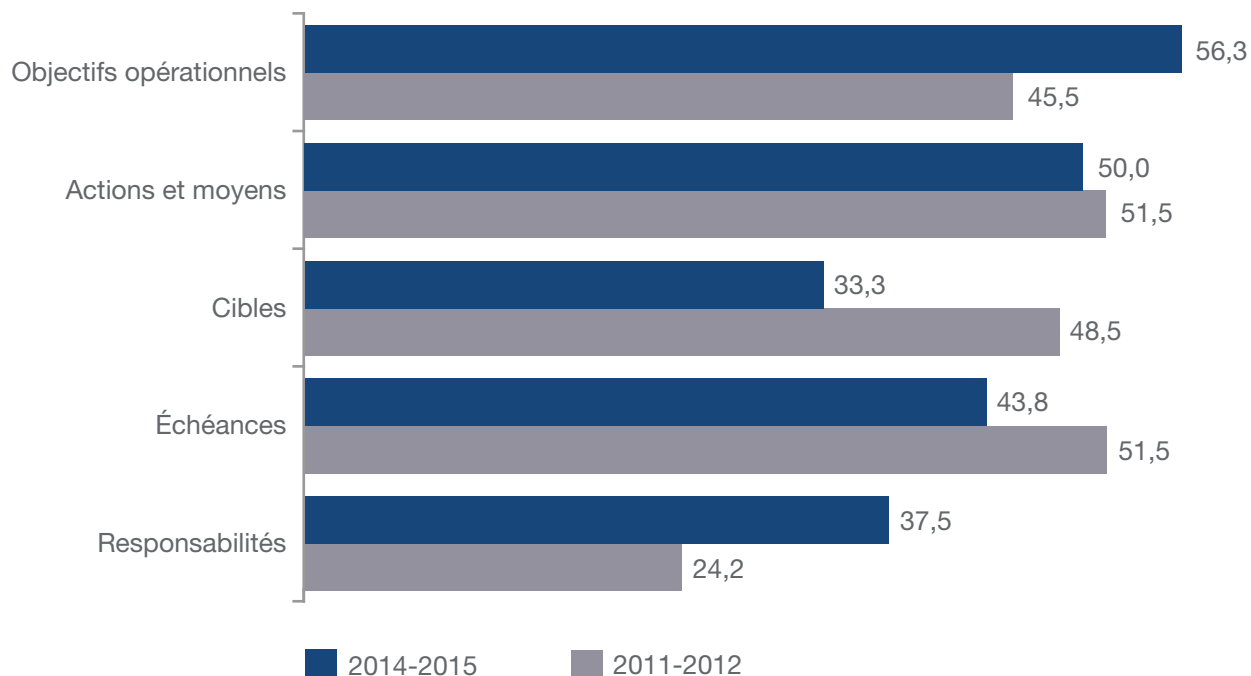


**Graphique 16**

Aspects sur lesquels les *gestionnaires* des organisations disposant d'un plan d'action organisationnel ont été consultés lors de son élaboration (en pourcentage)

**Graphique 17**

Aspects sur lesquels les *employés* des organisations disposant d'un plan d'action organisationnel ont été consultés lors de son élaboration (en pourcentage)



## Outil de suivi

Le plan d'action organisationnel sert à préciser les actions déjà accomplies ou qui devront être mises en œuvre pour obtenir les résultats prévus au plan stratégique au terme d'une année. Une bonne pratique consiste à disposer de moyens pour assurer le suivi du plan d'action organisationnel ainsi que du plan stratégique. À cet effet, l'usage de tableaux de suivi, de tableaux de bord de gestion ainsi que de logiciels spécialisés est recommandé par le Secrétariat du Conseil du trésor.

### 4<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la Loi sur l'administration publique

*Le quatrième indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats est la présence d'un outil de suivi des résultats prévus au regard de la mise en œuvre du plan stratégique.*

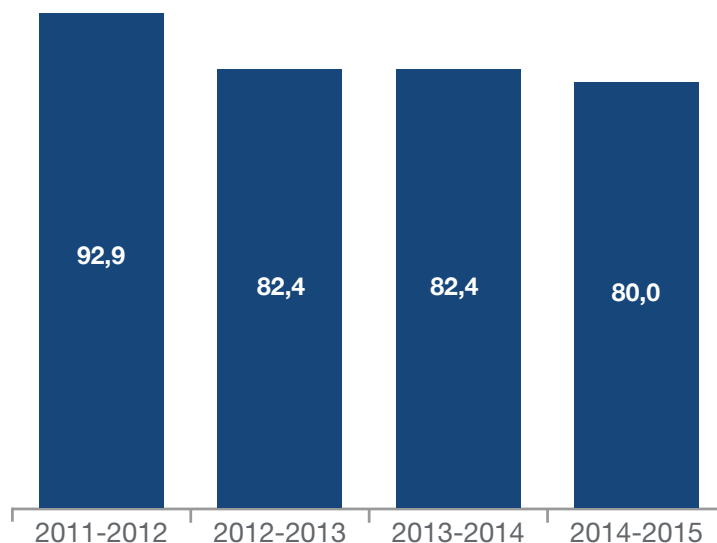
Parmi les 59 organisations ayant un plan stratégique en vigueur, 88 % des ministères et organismes ont assuré le suivi de la réalisation de leurs engagements et des objectifs visés à l'aide d'un outil de suivi. À la fin de l'année financière 2014-2015, elles ont notamment comparé les résultats obtenus avec :

- les cibles préétablies (92 % des organisations);
- les résultats des années antérieures (86 % des organisations);
- les résultats d'organisations similaires (8 % des organisations).

Les graphiques 18, 19 et 20 font état du recours à un outil de suivi par type d'organisation pour la période de 2011-2012 à 2014-2015.

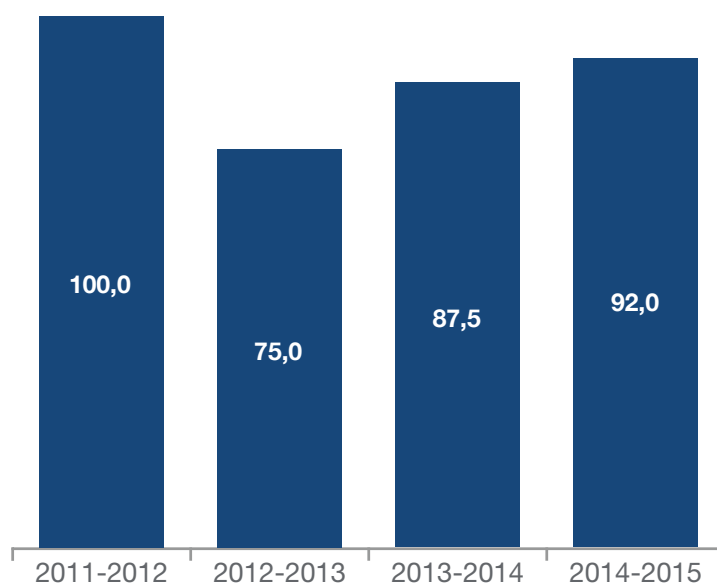
### Graphique 18

Ministères disposant d'un outil de suivi des résultats (en pourcentage)

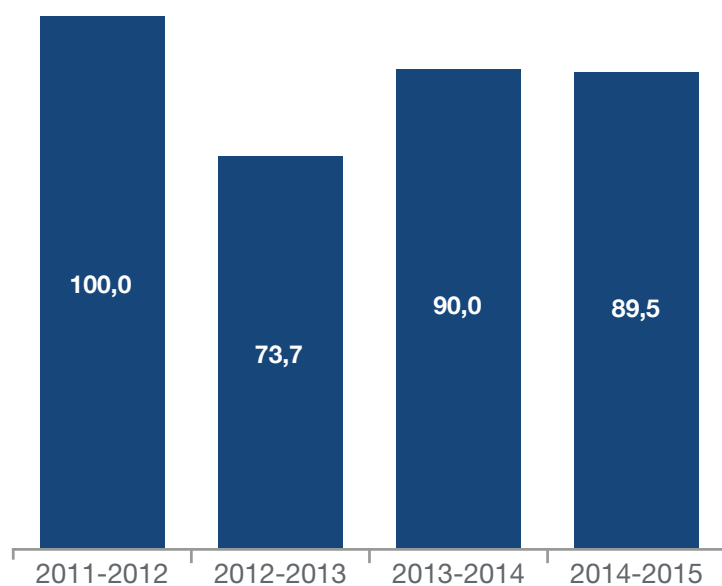


**Graphique 19**

Organismes de 50 ETC et plus disposant d'un outil de suivi des résultats (en pourcentage)

**Graphique 20**

Organismes de moins de 50 ETC disposant d'un outil de suivi des résultats (en pourcentage)



### 3. Reddition de comptes

La reddition de comptes publique des ministères et organismes porte sur l'exercice de la responsabilité ministérielle<sup>33</sup>. Elle s'effectue notamment devant la commission parlementaire compétente de l'Assemblée nationale qui, au moins une fois tous les quatre ans, doit convoquer les autorités – le ministre, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme – afin de discuter avec elles de leur gestion administrative, notamment de la déclaration de services aux citoyens ainsi que des résultats obtenus eu égard aux aspects administratifs du plan stratégique ou du plan annuel de gestion des dépenses<sup>34</sup>.

La Loi sur l'administration publique précise que la reddition de comptes est faite par l'intermédiaire du rapport annuel de gestion déposé à l'Assemblée nationale<sup>35</sup>. Ce document vise à communiquer aux parlementaires et aux citoyens, dans un langage accessible, une information pertinente, complète et fiable concernant les résultats obtenus par rapport aux engagements pris pour l'année écoulée, la performance générale de l'organisation et l'utilisation des ressources mises à sa disposition.

#### Présentation des résultats

##### Éléments présents dans les rapports annuels de gestion

Le rapport annuel de gestion doit notamment comprendre<sup>36</sup> :

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

Le graphique 21 montre que la majorité des aspects essentiels à l'appréciation des résultats de l'organisation sont généralement présentés dans le rapport annuel de gestion des ministères et organismes assujettis<sup>37</sup>.

33. Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide sur le rapport annuel de gestion*, Gouvernement du Québec, 2002, p. 5.

34. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 29.

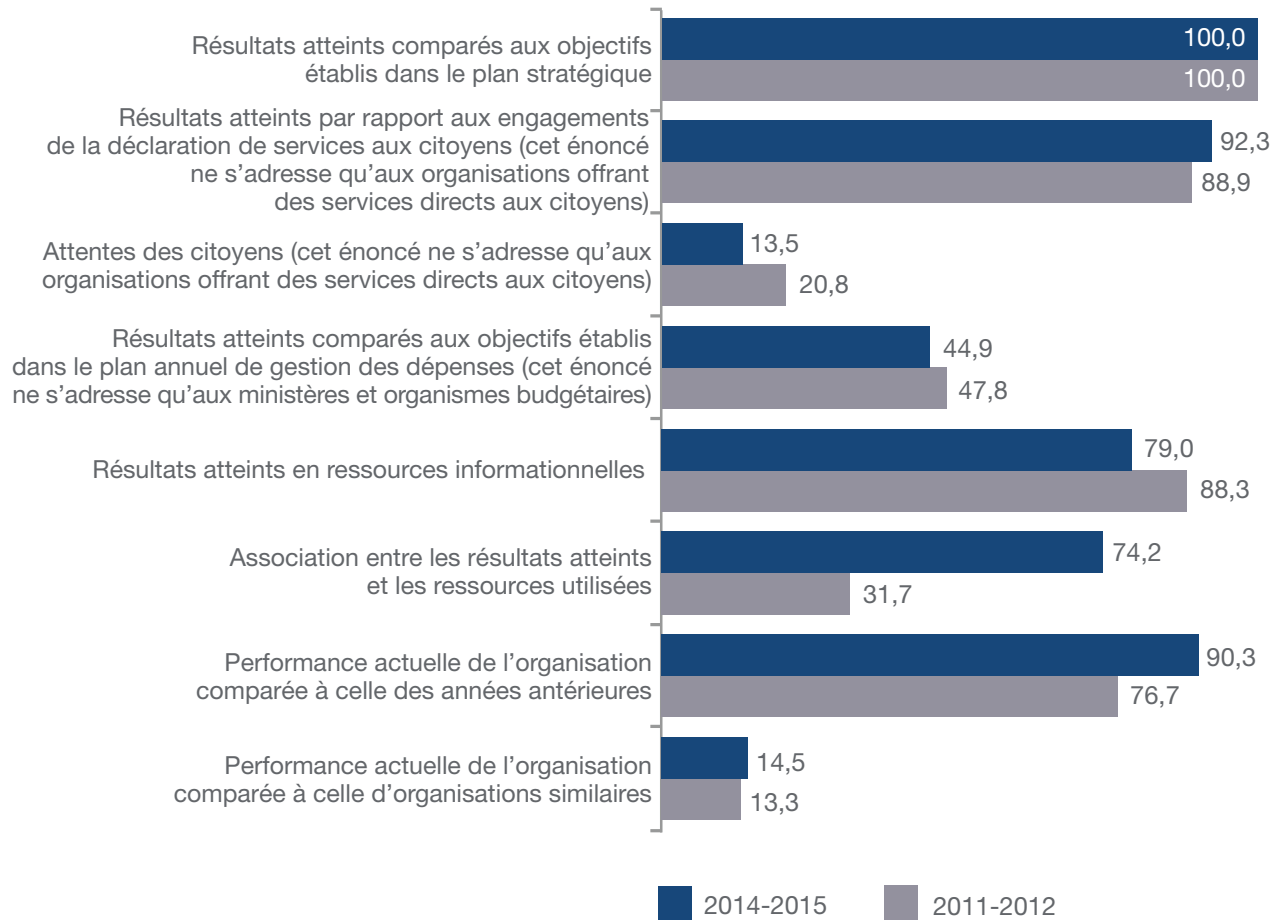
35. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, articles 24 et 26.

36. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 24.

37. Les résultats sont tirés des rapports annuels de gestion 2013-2014 déposés en 2014-2015.

**Graphique 21**

Éléments présents dans les rapports annuels de gestion des organisations (en pourcentage)



Le cadre gouvernemental de gestion concourt notamment à l'obtention des résultats en fonction d'objectifs préalablement établis ainsi qu'à une utilisation optimale des ressources<sup>38</sup>. En outre, les ministères et organismes gèrent leurs dépenses en fonction des résultats attendus. Ils sont responsables du contrôle de leurs dépenses et du respect du budget qui leur est attribué<sup>39</sup>. Conséquemment, la démonstration du lien entre les résultats obtenus et les ressources utilisées est une pratique recommandée aux organisations.

#### 5<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la Loi sur l'administration publique

*Le cinquième indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à être en mesure de démontrer l'adéquation entre les résultats obtenus et les ressources utilisées et à diffuser cette information dans le rapport annuel de gestion.*

38. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 2.

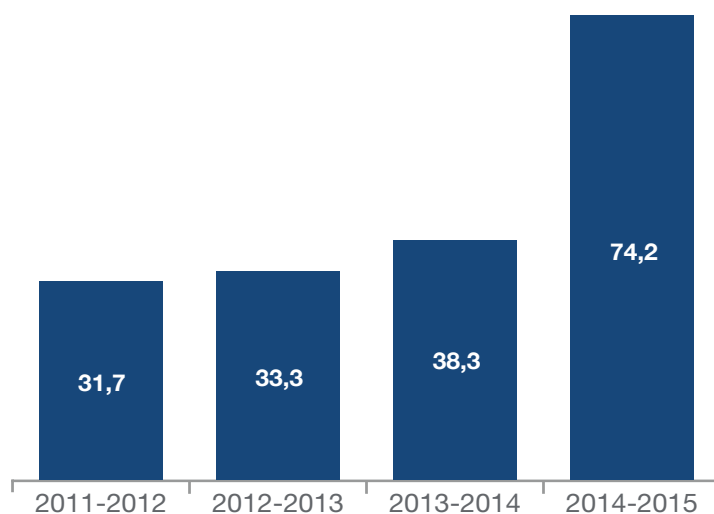
39. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 43.

Cette information permet d'apprécier l'efficacité des organisations dans la gestion de leurs ressources pour obtenir les résultats attendus. Cette pratique a connu un progrès considérable au cours des années. En effet, le pourcentage des organisations qui mettent en relation les résultats obtenus et les ressources utilisées est passé de 32 % en 2011-2012 à 74 % en 2014-2015, comme le montre le graphique 22.

La capacité des organisations de préciser la répartition de leurs ressources humaines et financières selon les orientations de leur plan stratégique est une pratique recommandée. La proportion des organisations qui ont établi ce lien avec les ressources humaines est passée de 83 % en 2011-2012 à 95 % en 2014-2015, comme en témoigne le graphique 23.

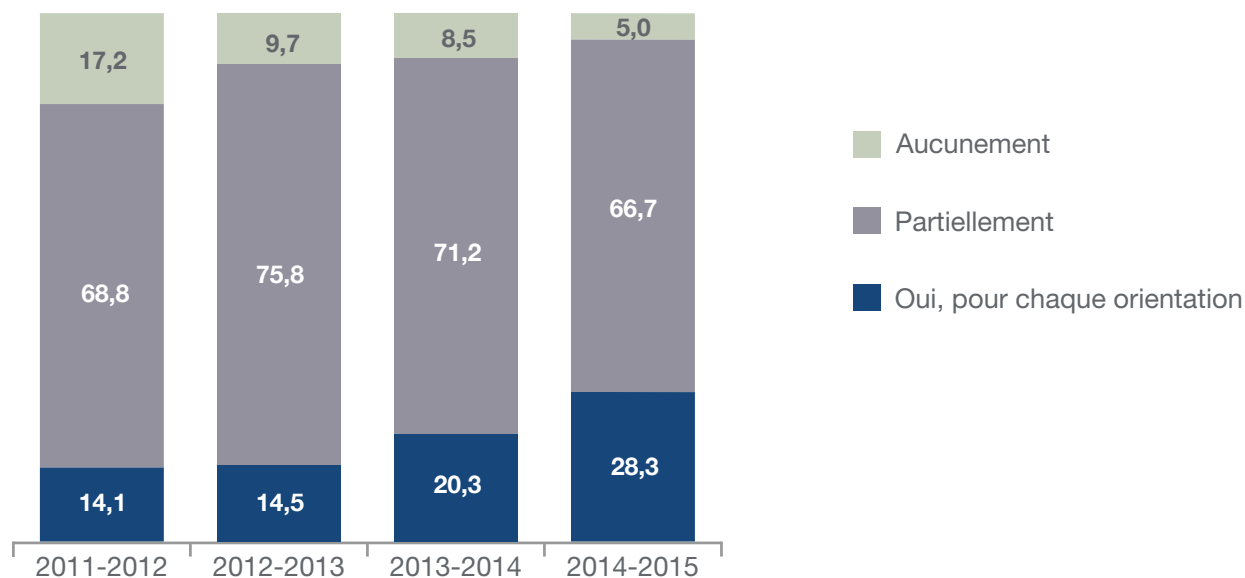
### Graphique 22

Organisations associant les résultats obtenus et les ressources utilisées dans leur rapport annuel de gestion (en pourcentage)



**Graphique 23**

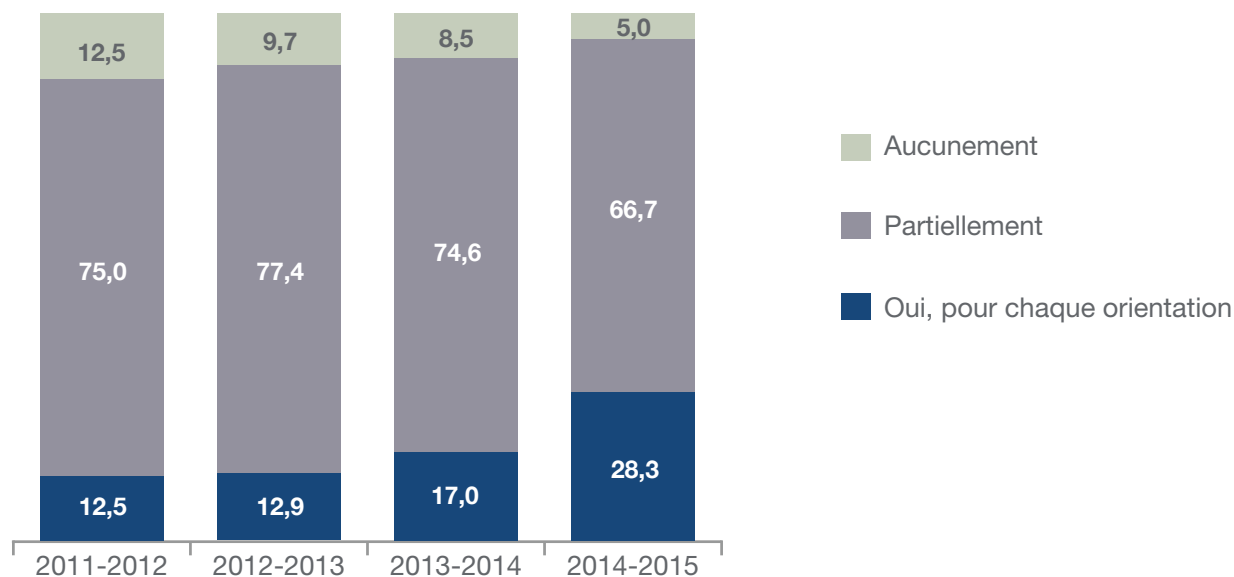
Organisations ayant indiqué les ressources humaines affectées aux orientations de leur plan stratégique dans leur rapport annuel de gestion (en pourcentage)



Selon le graphique 24, le pourcentage des organisations en mesure d'indiquer les ressources financières affectées aux orientations de leur plan stratégique est passé de 88 % à 95 % entre 2011-2012 et 2014-2015.

**Graphique 24**

Organisations ayant indiqué les ressources financières affectées aux orientations de leur plan stratégique dans leur rapport annuel de gestion (en pourcentage)



#### **Sommaire des bonnes pratiques en matière de reddition de comptes**

- Associer les résultats obtenus aux ressources utilisées
- Expliquer les écarts entre les cibles et les résultats obtenus
- Comparer la performance de l'organisation à celle des années antérieures et à celle d'organisations similaires
- Préciser les ressources affectées à chacune des orientations du plan stratégique

## 4. Convention de performance et d'imputabilité et entente de gestion

Une convention portant sur la performance et l'obligation de rendre compte de sa gestion permet de consentir à certains assouplissements administratifs en contrepartie d'objectifs de résultats convenus entre l'unité administrative ou l'organisme relevant de la responsabilité d'un ministre. Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme peut, selon le cas, être partie prenante à cette convention pour s'assurer de l'intégration de son contenu aux activités du ministère ou de l'organisme et pour s'associer, dans l'exercice de ses attributions, aux engagements prévus à la convention<sup>40</sup>.

La convention de performance et d'imputabilité et l'entente de gestion qui l'accompagne sont des documents publics que le ministre responsable dépose à l'Assemblée nationale<sup>41</sup>. L'entente de gestion définit un cadre de gestion des ressources humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles propre à l'unité conventionnée. L'entente de gestion est conclue entre le ministre de qui relève l'unité administrative visée par une convention de performance et d'imputabilité et le Conseil du trésor<sup>42</sup>.

Au 31 mars 2015, huit conventions étaient toujours en vigueur, dont cinq étaient complétées par au moins une entente de gestion<sup>43</sup>. Les organisations concernées sont les suivantes :

- Bureau des infractions et amendes (ministère de la Justice);
- Centre d'expertise en analyse environnementale du Québec (ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques);
- Centre d'expertise hydrique du Québec (ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques);
- Centre de conservation du Québec (ministère de la Culture et des Communications);
- Centre de recouvrement (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale);
- Contrôle routier Québec (Société de l'assurance automobile du Québec et ministère des Transports);
- Emploi-Québec (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale);
- Régie du cinéma (ministère de la Culture et des Communications).

40. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 14.

41. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 14.

42. Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, article 19.

43. La dernière convention signée est entrée en vigueur en juin 2004.

## 5. Gestion des ressources humaines

Le législateur a confié au Conseil du trésor et à son président le rôle d'employeur de la fonction publique par l'intermédiaire de la Loi sur l'administration publique et de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1). Le Secrétariat du Conseil du trésor met son expertise à la disposition des ministères et organismes et leur apporte son 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<sup>44</sup>.

### Présentation des résultats

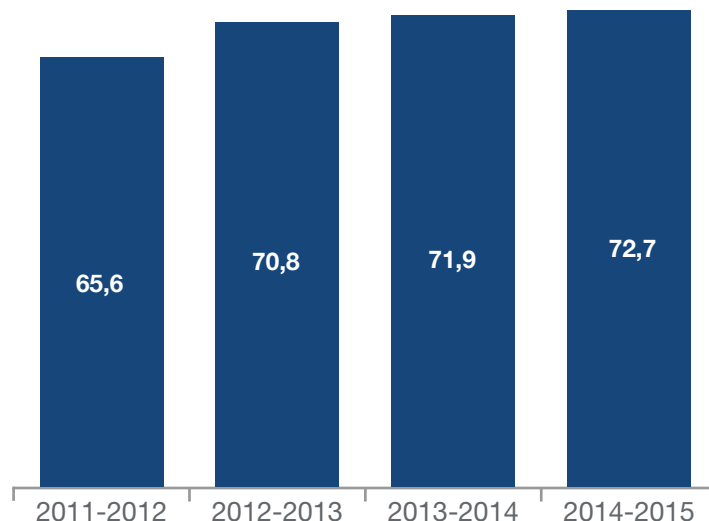
#### Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre consiste à planifier les besoins futurs de l'organisation en vue de prendre de meilleures décisions en matière de ressources humaines.

En 2014-2015, 73 % des ministères et organismes disposaient d'un portrait déterminant les emplois requis pour réaliser leurs activités présentes et futures conformément à leur mission, comme le démontre le graphique 25.

**Graphique 25**

Organisations disposant d'un portrait des emplois requis (en pourcentage)

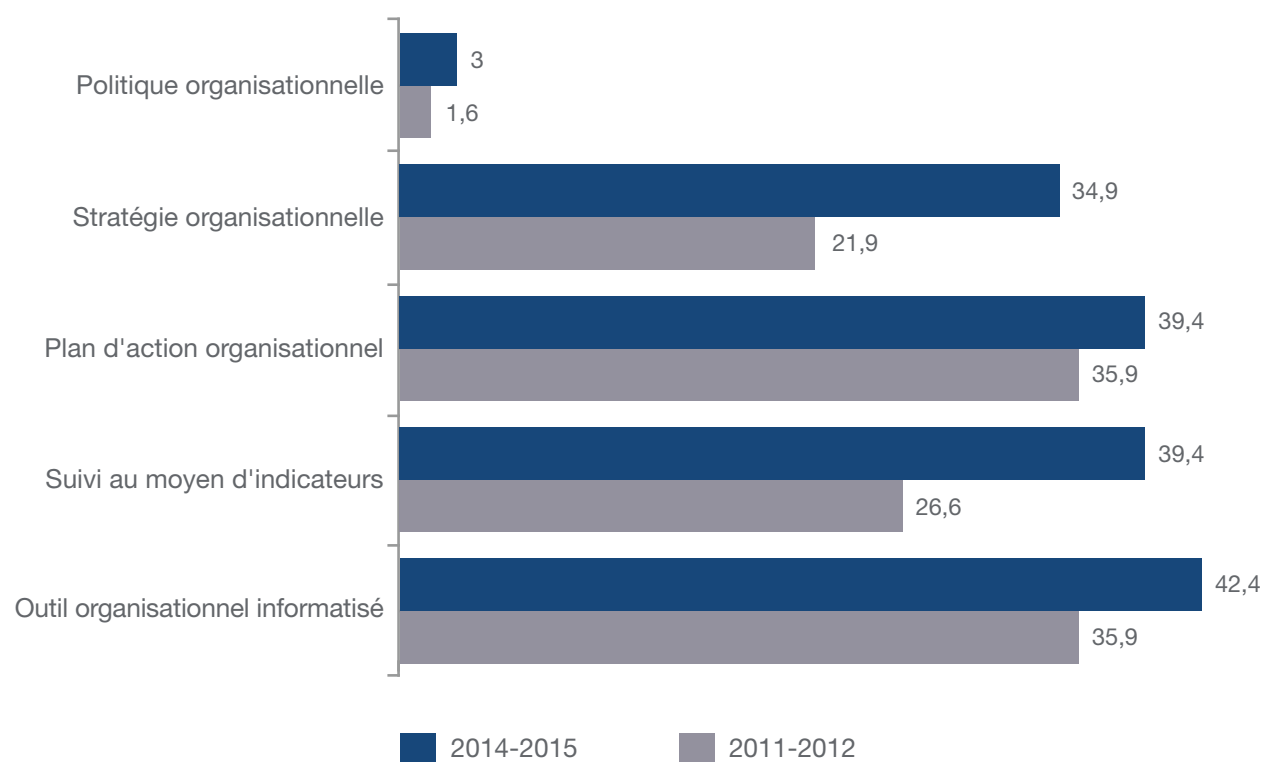


44. Au 31 mars 2015, l'effectif de la fonction publique, à l'exclusion de celui de l'Assemblée nationale, était réparti entre 21 ministères et 67 organismes. Cependant, la collecte d'information n'a été faite qu'auprès des 66 organisations assujetties au chapitre II de la Loi sur l'administration publique.

Plusieurs dispositifs sont mis à la disposition des organisations afin de les guider dans la gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre. Le graphique 26 démontre que le recours à l'emploi de tels dispositifs en 2014-2015 a connu une hausse par rapport à 2011-2012.

**Graphique 26**

Organisations ayant employé au moins un dispositif pour assurer la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (en pourcentage)



## Gestion des savoirs et de l'expertise

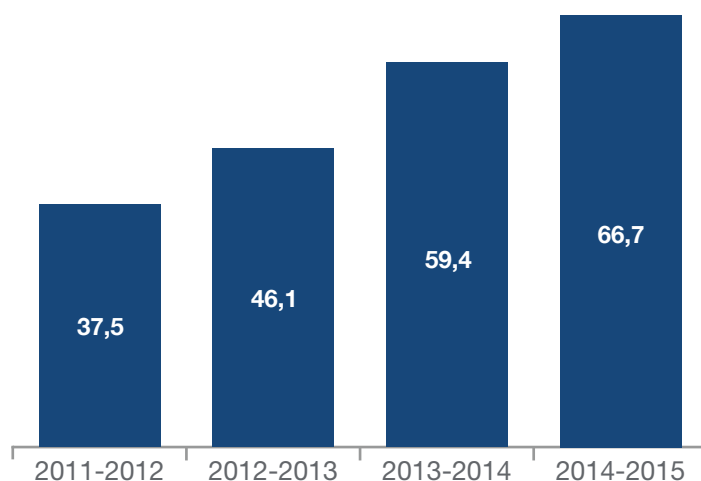
La gestion des savoirs et de l'expertise comprend l'ensemble des actions permettant notamment de reconnaître, d'analyser, d'organiser et de partager l'expertise et les savoirs essentiels à la réalisation de la mission de l'organisation et au maintien de la qualité des services.

Même si la gestion des savoirs et de l'expertise est un domaine relativement récent pour la fonction publique, plus des deux tiers des organisations

Plusieurs dispositifs peuvent être mis en application afin d'appuyer la gestion des savoirs et de l'expertise au sein des organisations. La politique organisationnelle de la gestion des savoirs et de l'expertise est la plus couramment appliquée dans les organisations en 2014-2015 alors que le plan d'action organisationnel avait leur préférence en 2011-2012, comme en témoigne le graphique 28.

### Graphique 27

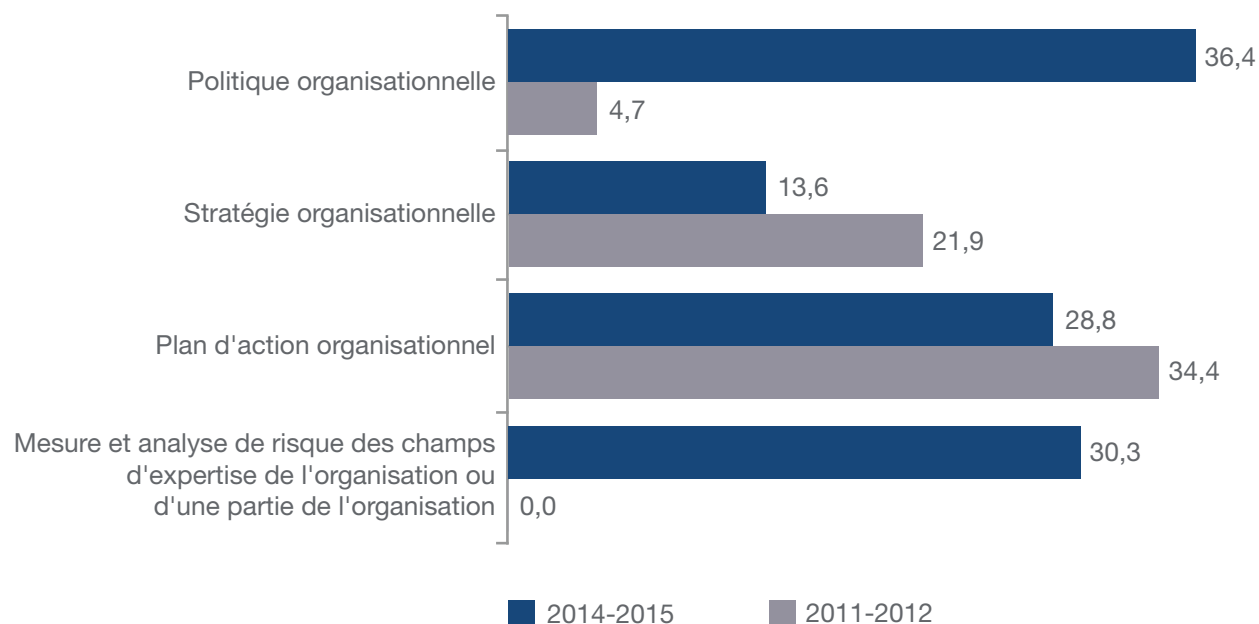
Organisations ayant réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise (en pourcentage)



(67 %) ont réalisé ou poursuivi une démarche structurée en la matière en 2014-2015, une augmentation de 29 points de pourcentage par rapport à 2011-2012. Par «démarche structurée», on entend un processus de diagnostic ou d'analyse ayant mené à des orientations et à des actions pour l'organisation. Le graphique 27 illustre l'évolution de la proportion des organisations qui ont eu recours à une telle démarche.

**Graphique 28**

Proportion des organisations ayant employé au moins un dispositif de gestion des savoirs et de l'expertise (en pourcentage)



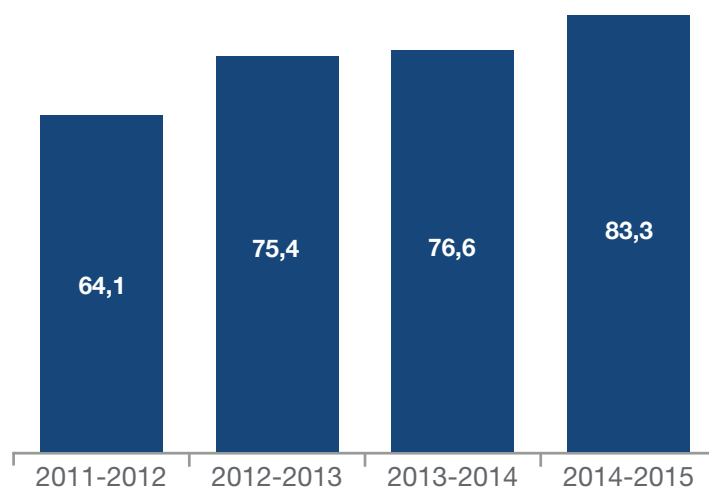
### Gestion du perfectionnement du personnel

La gestion du perfectionnement du personnel consiste à maintenir et à optimiser les compétences afin d'assurer la qualité et la pérennité de l'organisation.

Au regard des résultats de 2014-2015, les ministères et organismes semblent s'approprier de plus en plus la gestion du perfectionnement de leur personnel, comme le démontre le graphique 29 à la page suivante. Les ministères ont une certaine longueur d'avance sur les organismes en la matière, puisque 95 % d'entre eux avaient une démarche structurée à cet égard contre 78 % des organismes.

**Graphique 29**

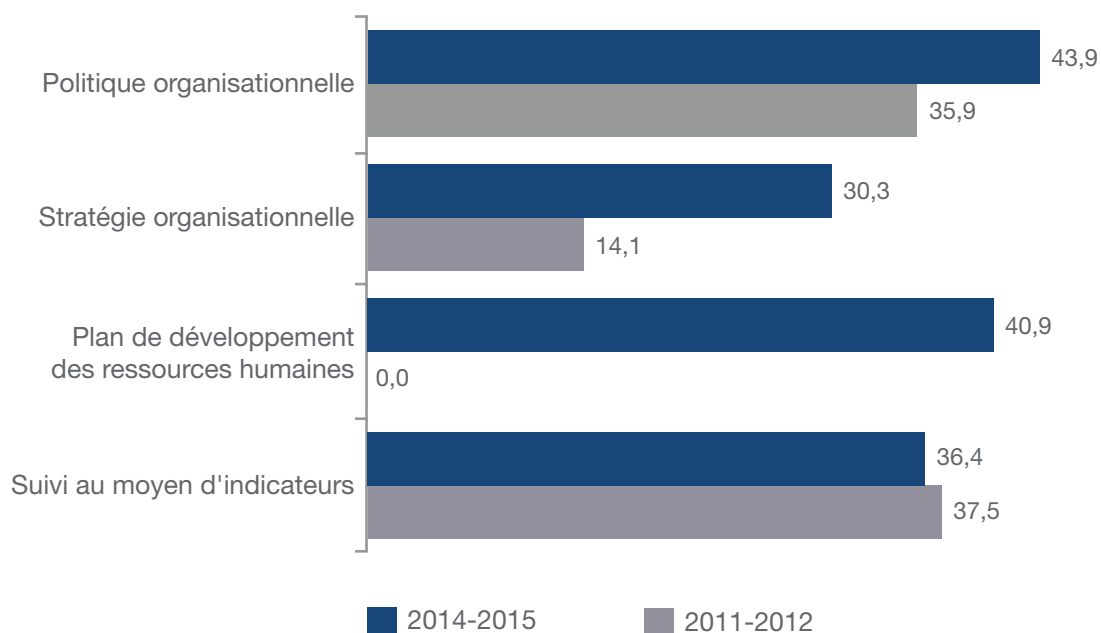
Organisations ayant réalisé une démarche structurée de gestion du perfectionnement de leur personnel (en pourcentage)



Le recours à des dispositifs appuyant la gestion du perfectionnement du personnel en 2014-2015 affiche une progression par rapport à 2011-2012, comme en témoigne le graphique 30.

**Graphique 30**

Organisations ayant au moins un dispositif de gestion du perfectionnement de leur personnel (en pourcentage)



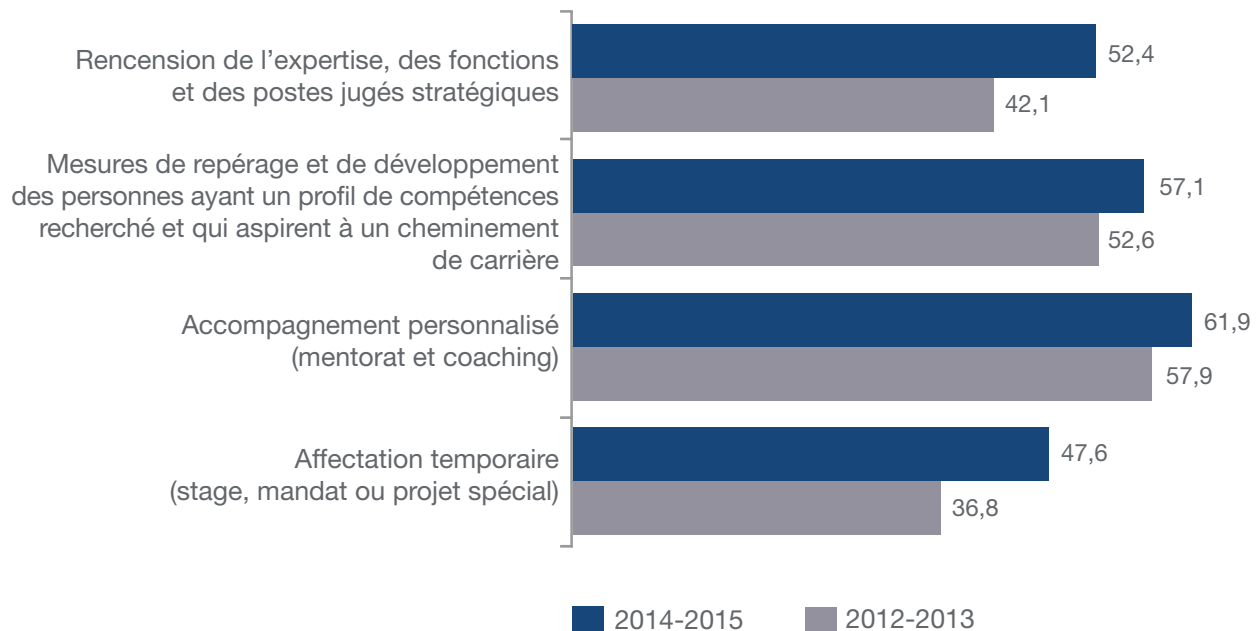
En outre, plusieurs programmes organisationnels ont été appliqués pour appuyer la gestion du perfectionnement du personnel. Les programmes les plus fréquemment employés en 2014-2015 sont :

- Accueil et d'intégration en emploi (85 % des organisations);
- Perfectionnement des compétences (68 % des organisations);
- Développement de carrière (42 % des organisations).

Par ailleurs, plusieurs activités peuvent être déployées dans les organisations au chapitre du perfectionnement de la relève. En 2014-2015, 91 % des organisations exerçaient une ou plusieurs de ces activités. Les graphiques 31 et 32 présentent les résultats respectifs des ministères et organismes.

### Graphique 31

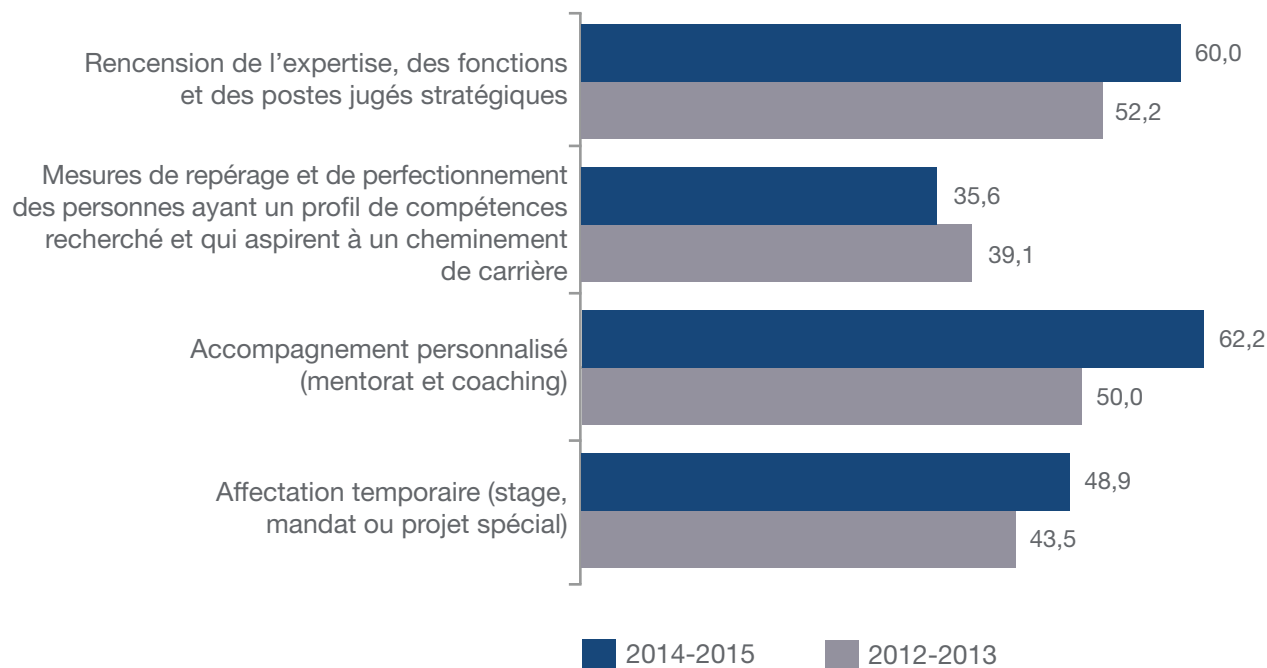
Ministères ayant exercé au moins une activité de perfectionnement de la relève<sup>45</sup> (en pourcentage)



45. Cet élément n'a pas été couvert lors de la préparation du rapport de 2011-2012. L'année de référence est donc 2012-2013 pour les graphiques 36 et 37.

**Graphique 32**

Organismes ayant exercé au moins une activité de perfectionnement de la relève (en pourcentage)

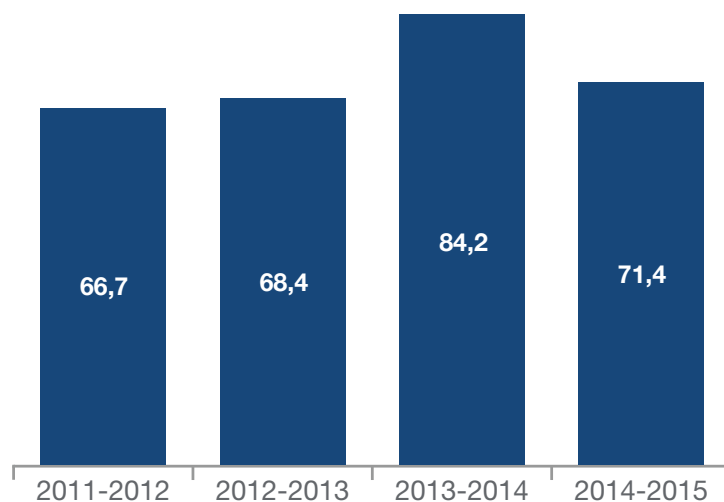
**Mobilisation du personnel**

La mobilisation du personnel fait référence à une masse critique d'employés mettant en commun leur motivation, leurs compétences et leurs expériences au service de l'accomplissement de la mission de l'organisation.

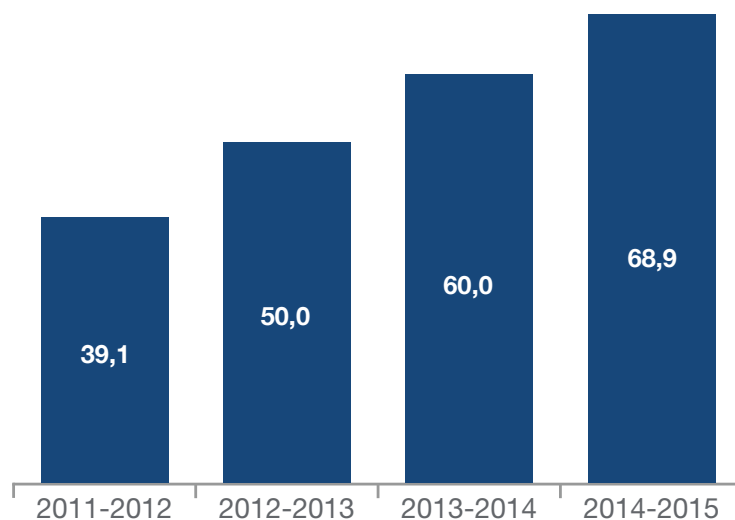
En 2014-2015, 70 % des ministères et organismes ont mis en place ou poursuivi une démarche structurée favorisant la mobilisation du personnel. Les graphiques 33 et 34 présentent les résultats respectifs pour les ministères et les organismes.

**Graphique 33**

Ministères utilisant une démarche structurée pour mobiliser le personnel (en pourcentage)

**Graphique 34**

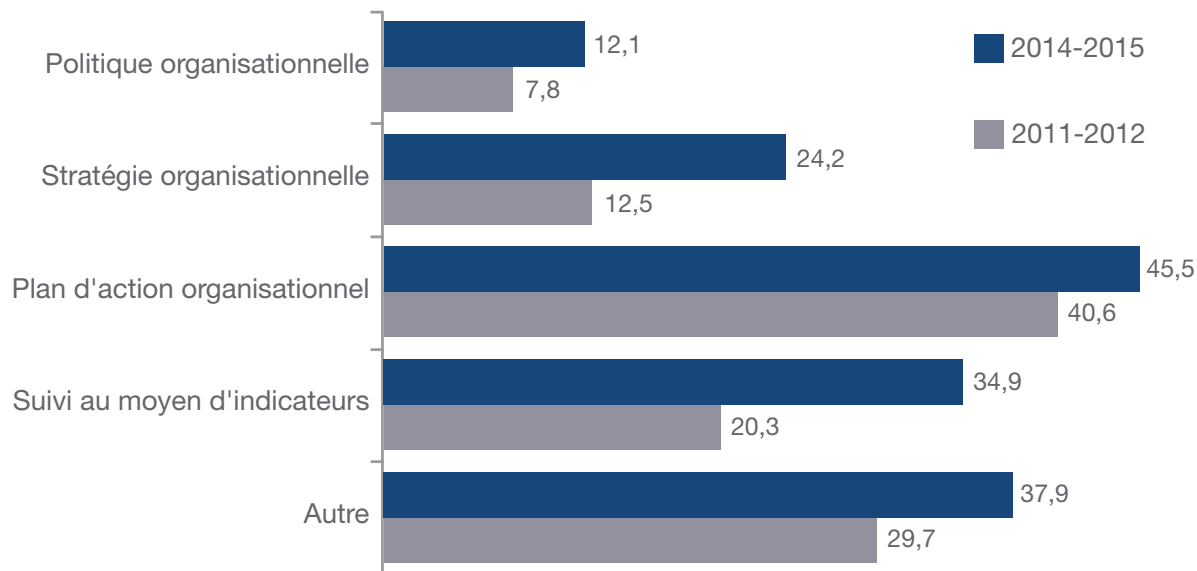
Organismes utilisant une démarche structurée pour mobiliser le personnel (en pourcentage)



Par ailleurs, différents dispositifs peuvent être utilisés pour mobiliser le personnel. En 2014-2015, 88 % des organisations ont un ou plusieurs dispositifs. Le graphique 35 présente les résultats par type de dispositif employé.

**Graphique 35**

Organisations ayant utilisé au moins un dispositif pour mobiliser le personnel (en pourcentage)

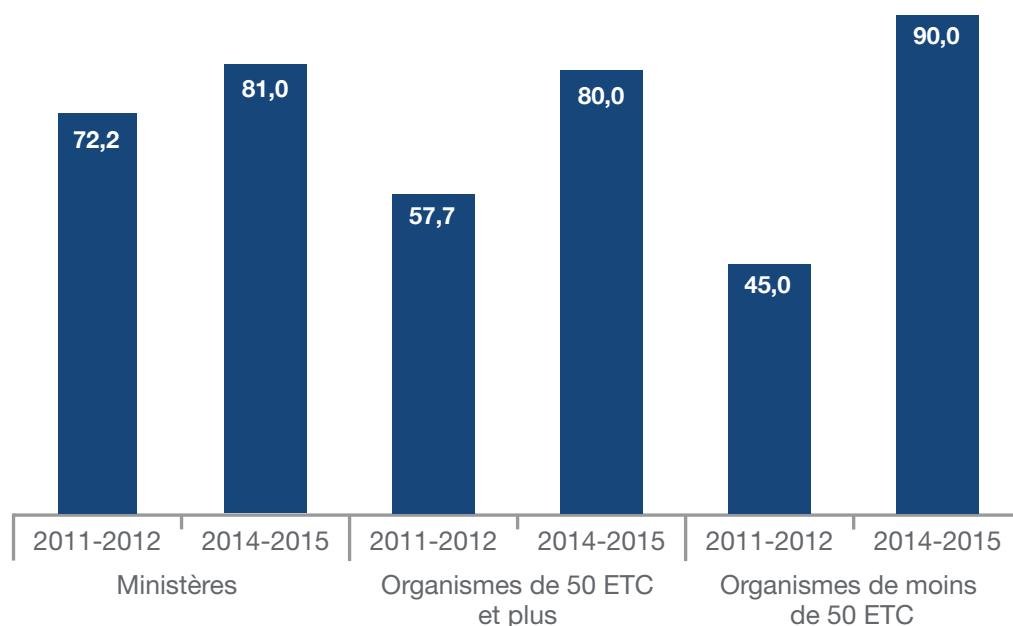
**Climat de travail**

Le climat de travail repose sur l'ensemble des particularités de l'organisation et sur la qualité des relations interpersonnelles qu'on y observe. Il se mesure par la perception des employés quant à la

façon dont ils sont traités et dirigés. La proportion des organisations qui collectent, par différents moyens, de l'information relative au climat de travail affiche une progression, comme l'illustre le graphique 36.

**Graphique 36**

Organisations détenant de l'information relative au climat de travail (en pourcentage)

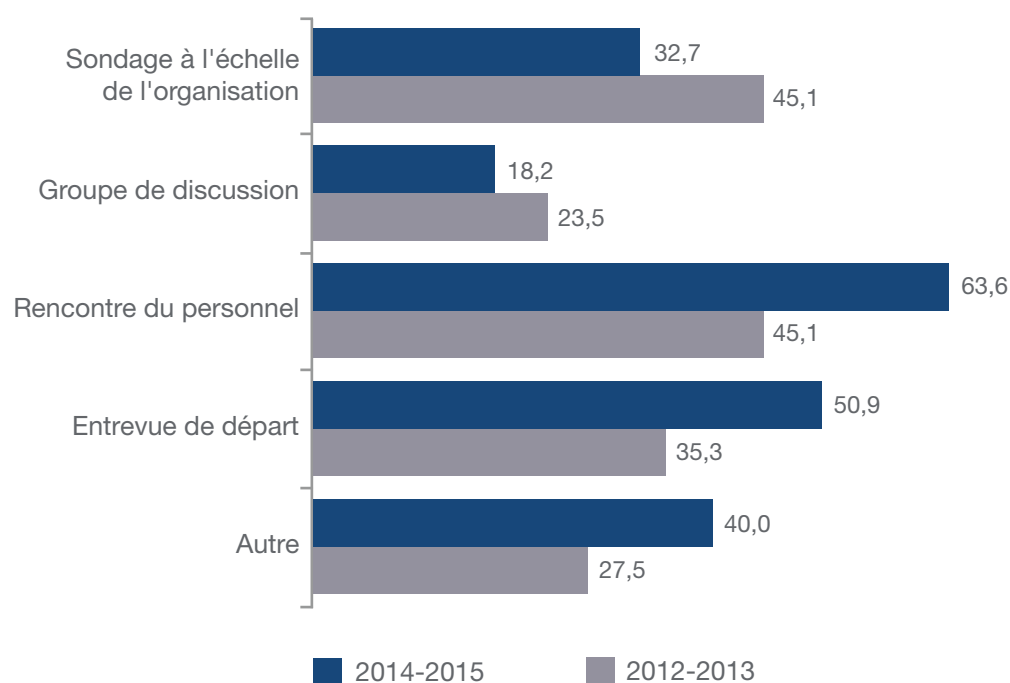


L'information sur le climat de travail peut être collectée de plusieurs façons selon le contexte et les moyens de l'organisation. Parmi les 55 organisations<sup>46</sup> détenant cette information, les ministères se sont davantage servis des entrevues de départ (65 %), des rencontres du personnel (35 %) et d'un sondage à l'échelle de l'organisation (24 %) en 2014-2015. Les organismes de 50 ETC et

plus ont privilégié en majeure partie les rencontres du personnel (75 %) et les entrevues de départ (50 %). Enfin, les organismes de moins de 50 ETC ont favorisé les rencontres avec le personnel (78 %) et les entrevues de départ (39 %). Le graphique 37 présente les résultats en ce qui a trait aux moyens employés par les organisations pour apprécier le climat de travail.

### Graphique 37

Organisations utilisant au moins un moyen pour apprécier le climat de travail (en pourcentage)



46. Il s'agit de 17 ministères, 20 organismes de 50 ETC et plus et 18 organismes de moins de 50 ETC.

## Attentes et évaluation de la performance des employés

### 6<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la Loi sur l'administration publique

*Le sixième indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à savoir communiquer des attentes et à évaluer la performance des employés.*

Il importe de faire connaître aux membres du personnel, en début d'année, les attentes de l'Administration à leur endroit. La signification d'attentes personnalisées ou de critères généraux d'appréciation au regard des comportements,

des attitudes et des résultats observables permet à l'employé d'ajuster sa prestation de travail en fonction des objectifs et des résultats attendus par l'organisation.

En fin d'année, ces attentes signifiées constitueront la base commune de discussion pour l'évaluation ou l'appréciation de la performance du personnel à la lumière du contexte organisationnel.

Le tableau 2 indique la proportion des ministères et organismes qui ont signifié ou communiqué des attentes et ont évalué ou apprécié la performance de leur personnel en 2014-2015.

**Tableau 2**

Proportion des organisations ayant signifié ou communiqué des attentes et ayant évalué ou apprécié la performance de leur personnel en 2014-2015 (en pourcentage)

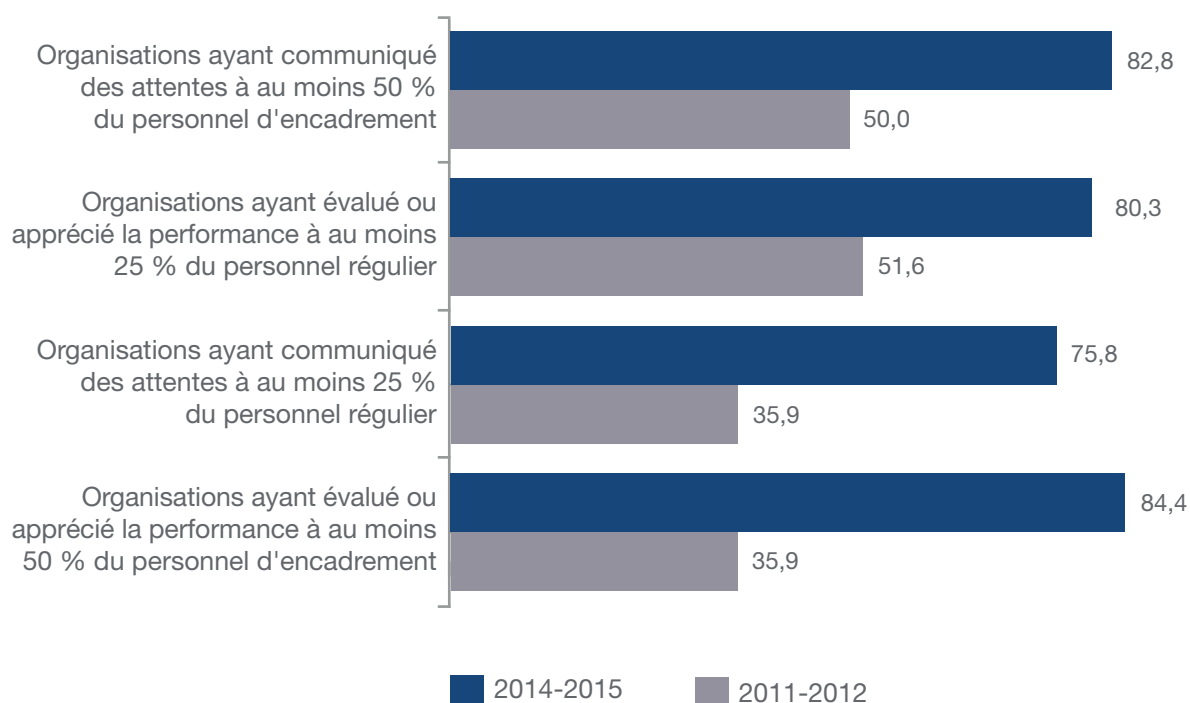
| Attente et évaluation                                                                                          | Ministère | Organismes de 50 ETC et plus | Organismes de moins de 50 ETC <sup>47</sup> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------|---------------------------------------------|
| Ayant signifié des attentes à au moins 50 % des membres de leur personnel d'encadrement                        | 81,0      | 88,0                         | 77,8                                        |
| Ayant évalué ou apprécié la performance d'au moins 50 % des membres de leur personnel d'encadrement            | 95,2      | 80,0                         | 77,8                                        |
| Ayant communiqué des attentes à au moins 25 % de l'ensemble des membres de leur personnel régulier (non cadre) | 71,4      | 68,0                         | 90,0                                        |
| Ayant évalué ou apprécié la performance d'au moins 25 % des membres de leur personnel régulier (non cadre)     | 81,0      | 72,0                         | 90,0                                        |

47. Deux organismes de moins de 50 ETC, pas de personnel d'encadrement régulier.

Le graphique 38 montre une progression de la proportion des organisations ayant communiqué des attentes et évalué leur personnel entre 2011-2012 et 2014-2015.

**Graphique 38**

Organisations ayant communiqué des attentes et évalué la performance du personnel d'encadrement et du personnel non cadre (en pourcentage)



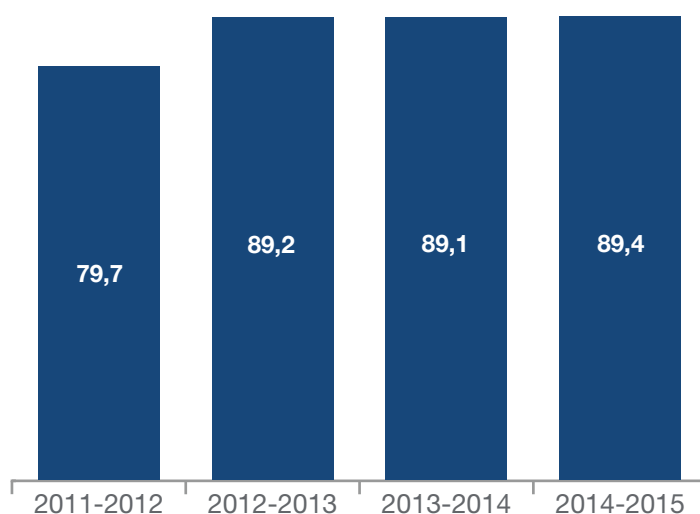
## Éthique

Afin de maintenir la confiance des citoyens envers l'appareil gouvernemental, les organisations ont mis en place des mécanismes et des dispositifs pour s'assurer que leurs activités seront conformes à des principes d'éthique et de déontologie. En 2014-2015, 89 % des organisations ont appliqué des mesures de sensibilisation en matière d'éthique. À cet égard, le graphique 39 permet de constater une hausse de près de 10 points de pourcentage par rapport à l'année 2011-2012.

Plusieurs mécanismes peuvent être employés dans les organisations pour sensibiliser le personnel aux règles d'éthique à respecter. Le dispositif le plus fréquemment exploité depuis 2012-2013 est la présence d'un répondant en éthique au sein de l'organisation (95 % des ministères et 76 % des organismes en 2014-2015).

**Graphique 39**

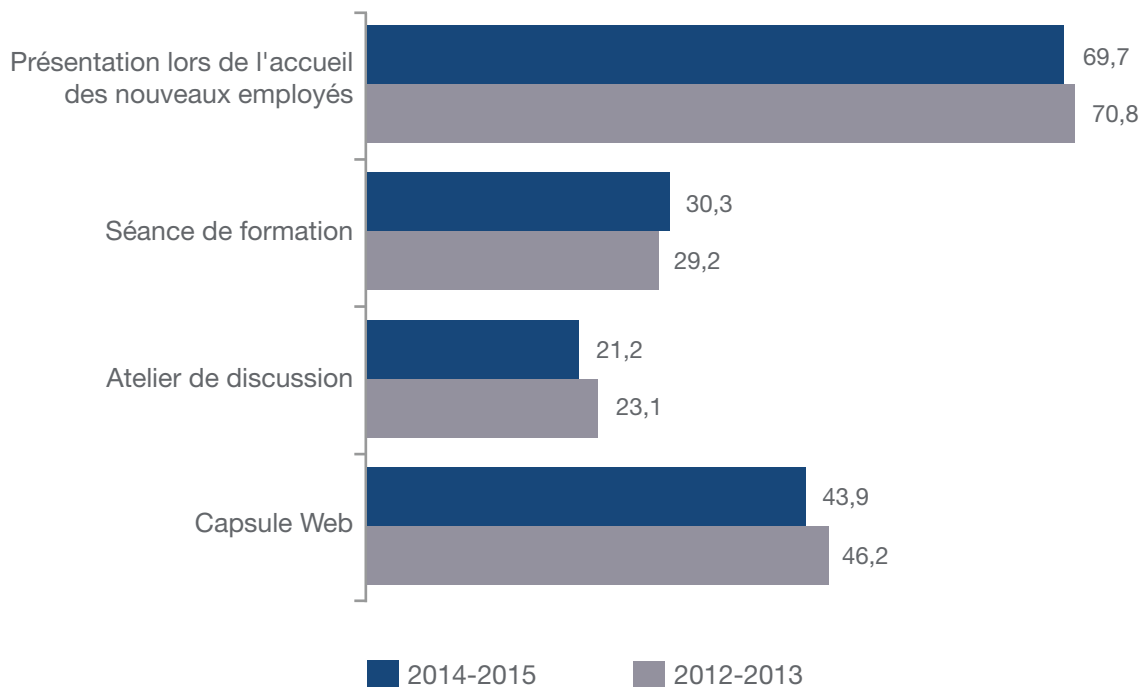
Organisations ayant appliqué des mesures de sensibilisation à l'éthique (en pourcentage)



En outre, différentes activités de sensibilisation ou de formation sont offertes dans les ministères et organismes. En 2014-2015, les ministères et organismes ont choisi d'aborder ce sujet dans le cadre des séances d'accueil des nouveaux employés, comme l'illustre le graphique 40.

**Graphique 40**

Organisations ayant tenu des activités de sensibilisation ou de formation à l'éthique (en pourcentage)

**Sommaire des bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines**

- Disposer d'un portrait des emplois, qui est requis pour réaliser les activités présentes et futures, conformément à la mission de l'organisation
- Adopter ou poursuivre une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise
- Adopter ou poursuivre une démarche structurée en matière de perfectionnement du personnel
- Mettre en œuvre ou poursuivre une démarche structurée favorisant la mobilisation du personnel
- Communiquer des attentes et des objectifs à son personnel
- Évaluer la performance de son personnel
- Appliquer des mesures de sensibilisation en matière d'éthique



## 6. Gestion des ressources budgétaires

La Loi sur l'administration publique définit le cadre de gestion des ressources budgétaires des ministères et des organismes budgétaires<sup>48</sup>. Elle prévoit, entre autres, que le président du Conseil du trésor dépose à l'Assemblée nationale le Budget de dépenses des ministères et organismes afin d'établir les crédits requis au cours de l'exercice financier ainsi que les plans annuels de gestion des dépenses élaborés par chacun des ministres. Pour l'année financière 2014-2015, ces documents ont été déposés le 4 juin 2014.

### Assouplissements budgétaires

Le cadre de gestion des ressources budgétaires prévoit également des assouplissements<sup>49</sup> permettant de répondre à des situations particulières, et ce, dans le respect du principe de la responsabilisation des ministères et organismes quant à la gestion de leurs dépenses. Le Conseil du trésor a la responsabilité d'établir les modalités et les conditions d'emploi de ce cadre de gestion. Le tableau 3 illustre comment les ministères et organismes ont utilisé les assouplissements qui leur ont été consentis.

**Tableau 3**

Utilisation des assouplissements budgétaires au cours des années financières (en millions de dollars)

| Assouplissement budgétaire                                                | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015       |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Crédits pouvant être reportés à l'exercice suivant                        | 47,8      | 43,1      | 31,5      | 27,0      | — <sup>50</sup> |
| Crédits portant sur une période de plus d'un an                           | 494,0     | 494,0     | 509,0     | 479,0     | 488,6           |
| Crédits additionnels associés au crédit au net                            | 72,4      | 68,5      | 63,3      | 74,6      | 74,0            |
| Crédits additionnels associés à la disposition d'un bien                  | 1,8       | 0,1       | 0,1       | 0,1       | 0,1             |
| Transferts de crédits entre ministères et organismes pour services rendus | 9,3       | 10,7      | 6,4       | 8,5       | 7,5             |
| Transferts de crédits entre programmes d'un même portefeuille             | 216,5     | 288,7     | 320,0     | 296,9     | 138,0           |

48. Veuillez consulter la liste des ministères et organismes budgétaires assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique, à l'annexe I.

49. Veuillez consulter la liste des assouplissements prévus à la Loi sur l'administration publique, à l'annexe III.

50. En ce qui concerne le report de crédits, le Conseil du trésor a dû le suspendre au cours de l'exercice 2014-2015 en raison des efforts déployés pour le retour à l'équilibre budgétaire. Lors des précédents budgets de dépenses, une grande partie des crédits reportés était récupérée pour cette même raison. Les règles entourant l'utilisation des autres assouplissements sont demeurées inchangées.

## Contrôle budgétaire

En vertu de l'article 53 de la Loi sur l'administration publique, 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 2014-2015, le Conseil du trésor a demandé aux ministères et organismes de rendre disponible une somme s'élevant à 499,5 millions de dollars pour pallier les dépassements anticipés à divers postes de dépenses prioritaires.

## Niveau de l'effectif

Le 2<sup>e</sup> alinéa de l'article 32 de la Loi sur l'administration publique édicte 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. L'évolution de l'effectif employé de même que la variation à l'enveloppe de l'effectif autorisé apparaissent au chapitre relatif à l'effectif du secteur de la fonction publique dans le volume « Renseignements supplémentaires » du Budget de dépenses 2014-2015.

## 7. Fonctions et bonnes pratiques en appui à la gestion axée sur les résultats

Les fonctions et les bonnes pratiques en appui à la gestion axée sur les résultats fournissent à l'organisation des renseignements essentiels à la prise de décision tout au long du cycle de gestion. Cette information lui permet d'améliorer sa capacité d'apprentissage et d'introduire les changements qui découlent de l'analyse des données sur les résultats.

L'étalonnage est une bonne pratique en matière de gestion axée sur les résultats. Il permet de déterminer, de comprendre et d'adapter les pratiques au sein d'une organisation à partir de l'observation de pratiques similaires appliquées ailleurs. Ainsi, l'étalonnage est un moyen pour l'organisation d'évaluer son efficacité et son efficience, en plus d'obtenir des pistes d'amélioration.

Les graphiques 41, 42 et 43 présentent l'évolution de la proportion des ministères, des organismes de 50 ETC et plus et des organismes de moins de 50 ETC qui se sont comparés à des organisations similaires.

### Présentation des résultats

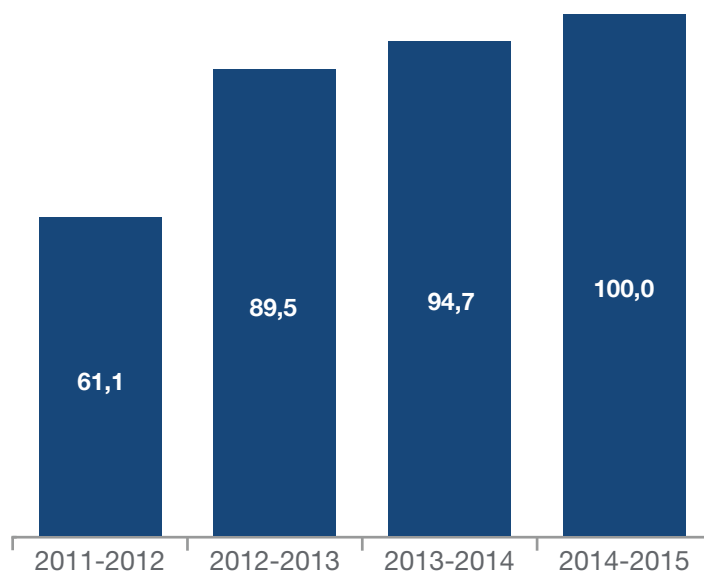
#### Étalonnage

##### 7<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la Loi sur l'administration publique

*Le septième indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à procéder à un étalonnage en se comparant à des organisations similaires.*

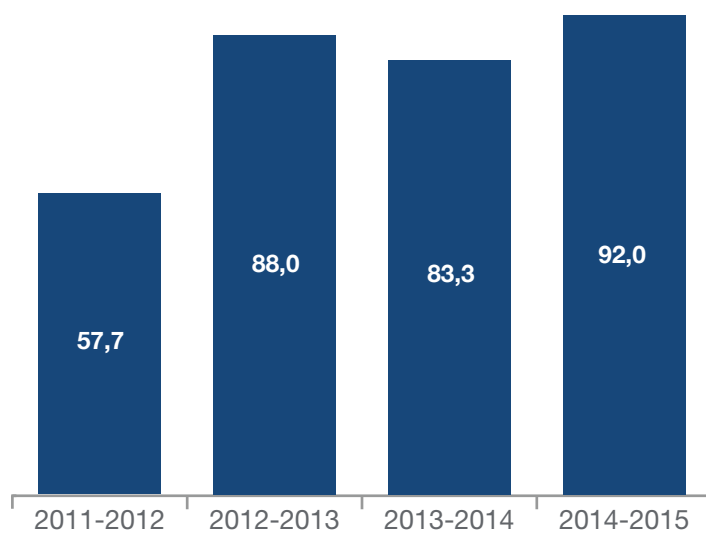
#### Graphique 41

Ministères se comparant à des organisations similaires (en pourcentage)

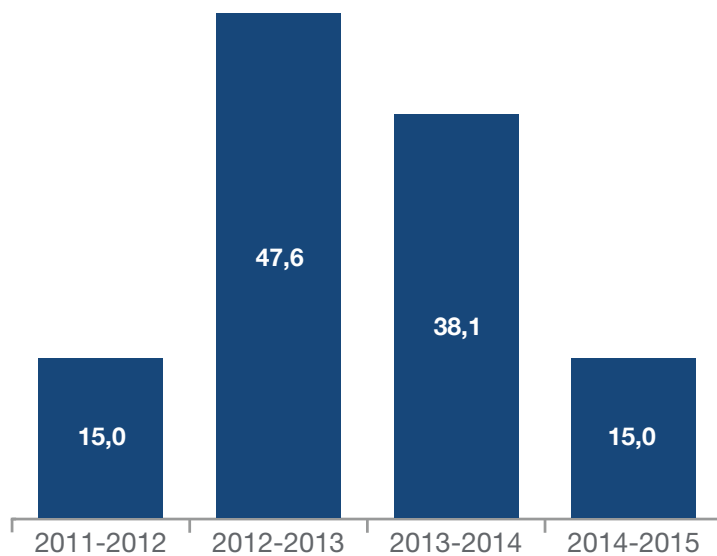


**Graphique 42**

Organismes de 50 ETC et plus se comparant à des organisations similaires (en pourcentage)

**Graphique 43**

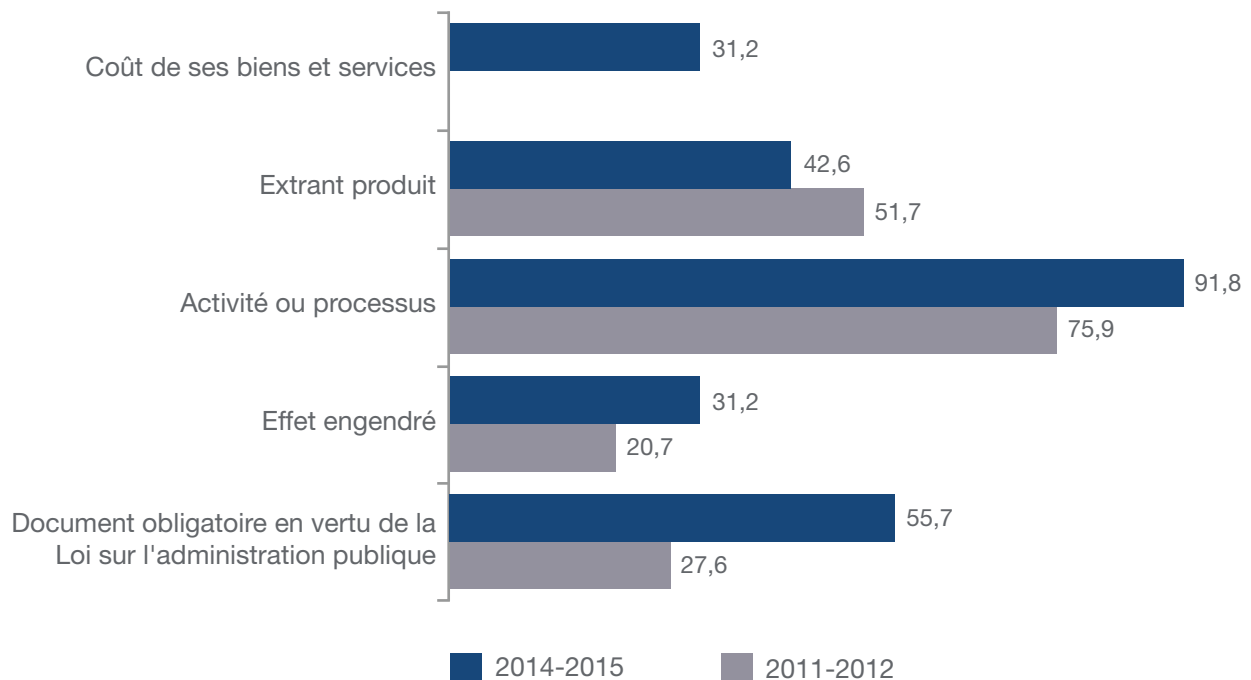
Organismes de moins de 50 ETC se comparant à des organisations similaires (en pourcentage)



Plusieurs éléments ont été employés par les 61 organisations<sup>51</sup> qui ont procédé à de l'étalonnage. Le graphique 44 permet de constater que les éléments les plus souvent comparés sont les activités ou les processus.

#### Graphique 44

Organisations ayant fait de l'étalonnage selon le type de comparaison<sup>52</sup> (en pourcentage)



#### Coût des biens et services

Connaître ou estimer le coût associé à la production d'un bien ou d'un service constitue une bonne pratique pour mesurer l'efficacité de l'organisation. Ce coût est déterminé en calculant les sommes nécessaires pour concevoir, produire et fournir un bien, un service ou une activité. Il est aussi appelé « coût de revient ». Il peut comprendre les dépenses administratives, d'approvisionnement, de production ou de distribution. En fait, il s'agit de prendre en considération l'ensemble des ressources nécessaires à la production d'un bien ou à la prestation d'un service.

Selon la collecte de données, plus des deux tiers des ministères et organismes (70 %) ont affirmé avoir mené des travaux permettant d'établir le coût de leurs biens et services, tarifés ou non.

- 81 % des ministères
- 80 % des organismes de 50 ETC et plus
- 60 % des organismes de moins de 50 ETC

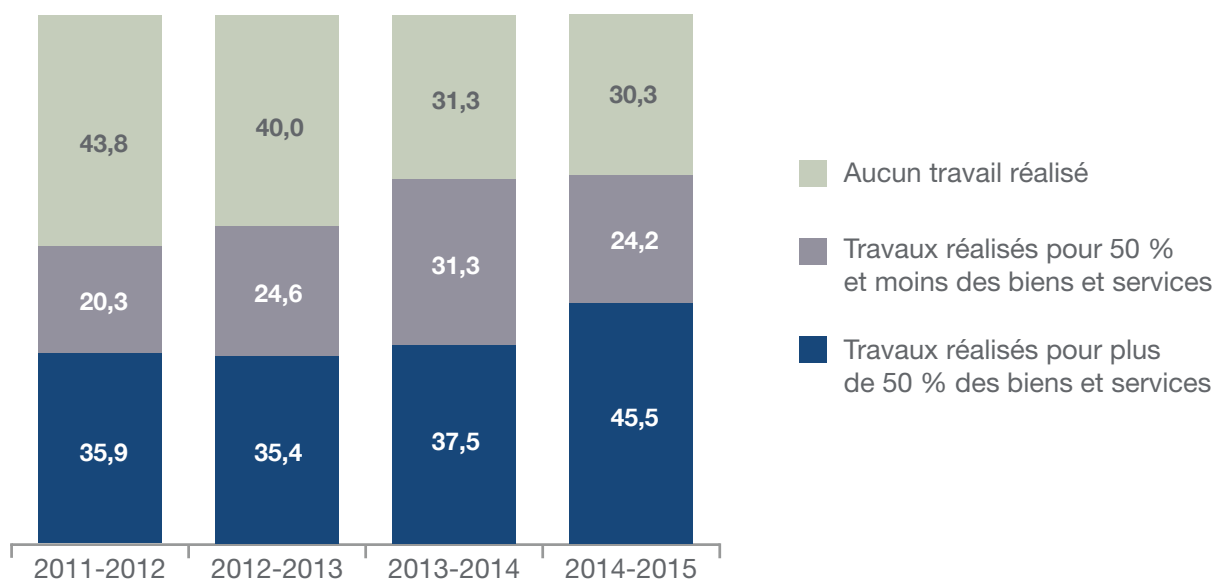
51. Il s'agit de 21 ministères, 23 organismes de 50 ETC et plus et 17 organismes de moins de 50 ETC.

52. En 2011-2012, il n'était pas possible pour les organisations de choisir le coût de leurs biens et services.

Le graphique 45 présente la proportion des organisations ayant fait des travaux afin d'établir le coût de leurs biens et services de 2011-2012 à 2014-2015.

#### Graphique 45

Organisations ayant mené des travaux afin d'établir le coût de leurs biens et services (en pourcentage)



Parmi les 46 organisations ayant mené des travaux en 2014-2015 afin d'établir le coût des biens et services, plusieurs ont déclaré avoir employé ces renseignements :

- à des fins de gestion interne, à l'usage de la haute direction et des gestionnaires (83 %);
- pour informer et sensibiliser les citoyens en publiant cette information dans leur rapport annuel de gestion, leur site Web ou d'autres médias (67 %);
- pour établir ou modifier une tarification (63 %).

Faire connaître aux usagers les coûts des services qu'ils reçoivent permet de les sensibiliser à un usage judicieux et responsable de ces services.

#### Coûts des services tarifés

En application de la Politique de financement des services publics, les organisations qui offrent des services tarifés aux citoyens ont l'obligation de calculer le coût des biens ou des services fournis et d'en rendre compte publiquement dans leur rapport annuel de gestion.

#### Coûts des services non tarifés

Le calcul des coûts associés aux services non tarifés constitue toujours une bonne pratique dans la perspective d'une gestion optimale des ressources.

En 2014-2015, 38 % des ministères et organismes ont calculé au moins une partie des coûts de leurs services non tarifés.

## Audit interne

L'audit interne constitue un exercice indépendant qui permet à une organisation de s'assurer de la plus grande maîtrise possible de ses opérations. L'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. L'exercice est également l'occasion de formuler des propositions pour renforcer l'efficacité de l'organisation.

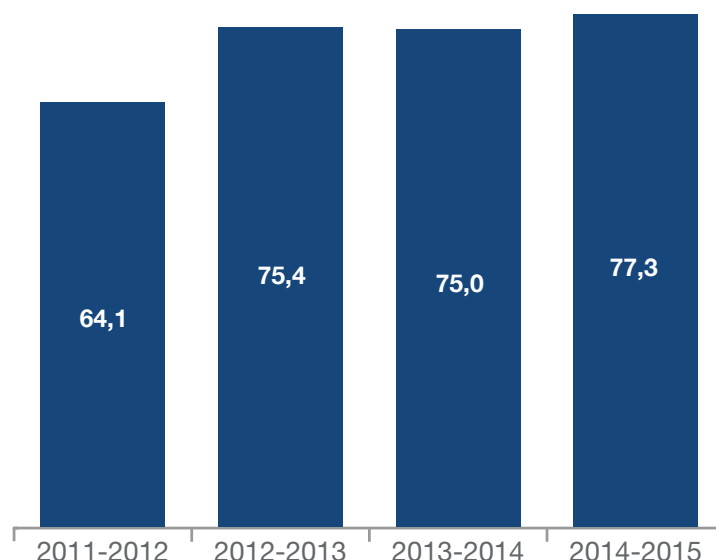
Plusieurs activités d'audit peuvent être réalisées par les ministères et organismes. Parmi celles-ci, on trouve la vérification de conformité, la vérification d'optimisation des ressources et de la performance ainsi que le soutien aux gestionnaires.

En 2014-2015, 77 % des ministères et organismes ont mené des travaux d'audit interne dans leur organisation, soit 20 ministères (95 %), 19 organismes de 50 ETC et plus (76 %) et 12 organismes de moins de 50 ETC (60 %).

Le graphique 46 démontre que les activités d'audit interne connaissent une croissance depuis 2011-2012. L'intégration de ces pratiques au sein des organismes de moins de 50 ETC est le principal facteur explicatif de cette augmentation.

**Graphique 46**

Organisations ayant mené des travaux d'audit interne (en pourcentage)



Par ailleurs, la vérification d'optimisation des ressources et de la performance permet de s'assurer que les ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles sont gérées de façon efficace et efficiente. Ce contrôle vise donc à faire la lumière sur les moyens mis en œuvre par les gestionnaires pour administrer de façon optimale les ressources qui leur sont confiées.

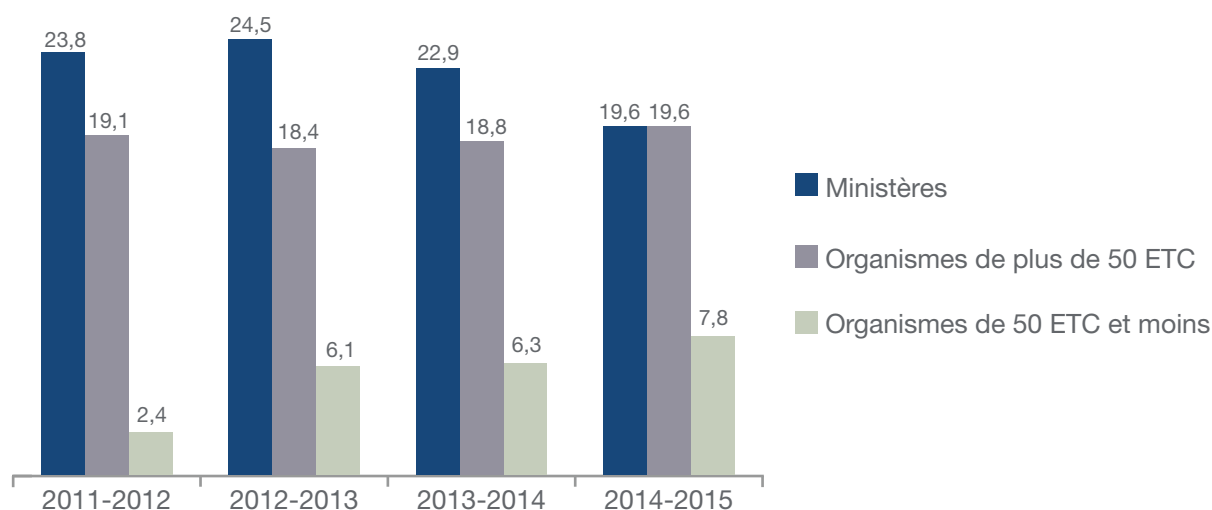
## 8<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la Loi sur l'administration publique

*Le huitième indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à réaliser des activités de vérification de l'optimisation des ressources et de la performance.*

Le graphique 47 présente la proportion d'organisations actives qui, selon l'audit interne, réalisent des mandats de vérification de l'optimisation des ressources et de la performance.

### Graphique 47

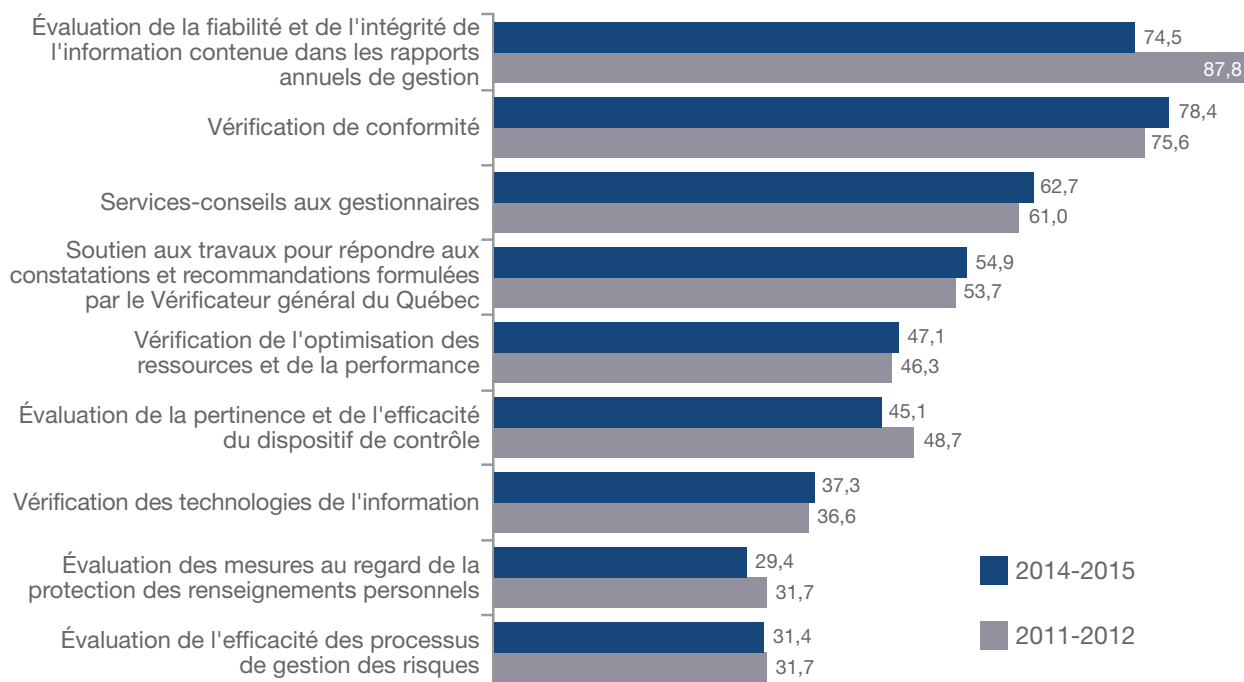
Organisations ayant réalisé des travaux en vérification de l'optimisation des ressources et de la performance (en pourcentage)



La vérification de l'optimisation des ressources et de la performance n'est pas la seule activité d'audit interne exercée au sein de l'Administration gouvernementale. Le graphique 48 montre la proportion des organisations qui ont mené des travaux dans au moins un des neuf champs d'activité d'audit interne recensés.

**Graphique 48**

Organisations ayant mené des travaux dans au moins un des neuf champs d'activité d'audit interne recensés (en pourcentage)



Une des bonnes pratiques d'audit interne consiste à mettre en place un comité affecté à cet exercice. Ce comité détermine les mandats, suit les travaux et convient des suites à donner aux recommandations en accord avec les autorités de l'organisation. En 2014-2015, 53 % des organisations s'étaient dotées d'un comité d'audit interne. La ventilation par type d'organisation démontre qu'une plus grande proportion de ministères que d'organismes disposait d'un tel outil de gestion :

- 81 % des ministères;
- 60 % des organismes de 50 ETC et plus;
- 15 % des organismes de moins de 50 ETC.

Parmi les comités d'audit interne existants, 46 % étaient constitués majoritairement de membres extérieurs à l'organisation pour assurer un niveau d'indépendance accru. Toutefois, 11 % des comités ne comptaient aucun membre externe.

## Gestion des risques

### 9<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la Loi sur l'administration publique

*Le neuvième indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à réaliser des activités de gestion des risques.*

La gestion des risques permet de prévenir ou de composer avec des circonstances incertaines pour l'organisation, notamment en ce qui a trait à sa mission, ses activités et ses clientèles.

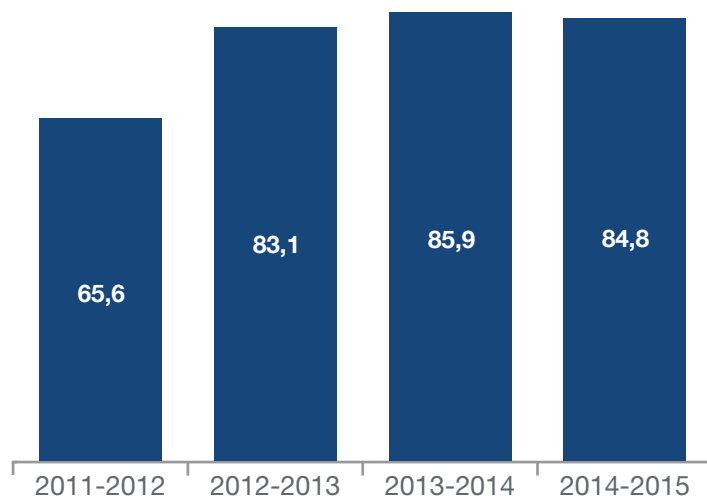
L'intégration de la gestion des risques aux pratiques de gestion de l'organisation permet de repérer les

risques et d'évaluer les contrôles qui ont été mis en place. En outre, elle permet de classer les risques potentiels par ordre de priorité d'intervention en plus de mettre en place des mesures d'atténuation et d'en faire le suivi.

En 2014-2015, 56 organisations, soit 86 % des ministères, 92 % des organismes de 50 ETC et plus ainsi que 75 % des organismes de 50 ETC et moins ont déclaré avoir réalisé des activités de gestion des risques. Le graphique 49 présente la proportion des organisations qui effectuent de la gestion des risques.

#### Graphique 49

Organisations ayant mené des activités de gestion des risques (en pourcentage)



La gestion des risques fait partie des bonnes pratiques de gouvernance des organisations. Elle se traduit notamment par une politique et la présence d'un comité de gestion des risques. Parmi les 56 organisations qui ont mené des activités de gestion des risques, 91 % ont adopté différentes pratiques de cette nature.

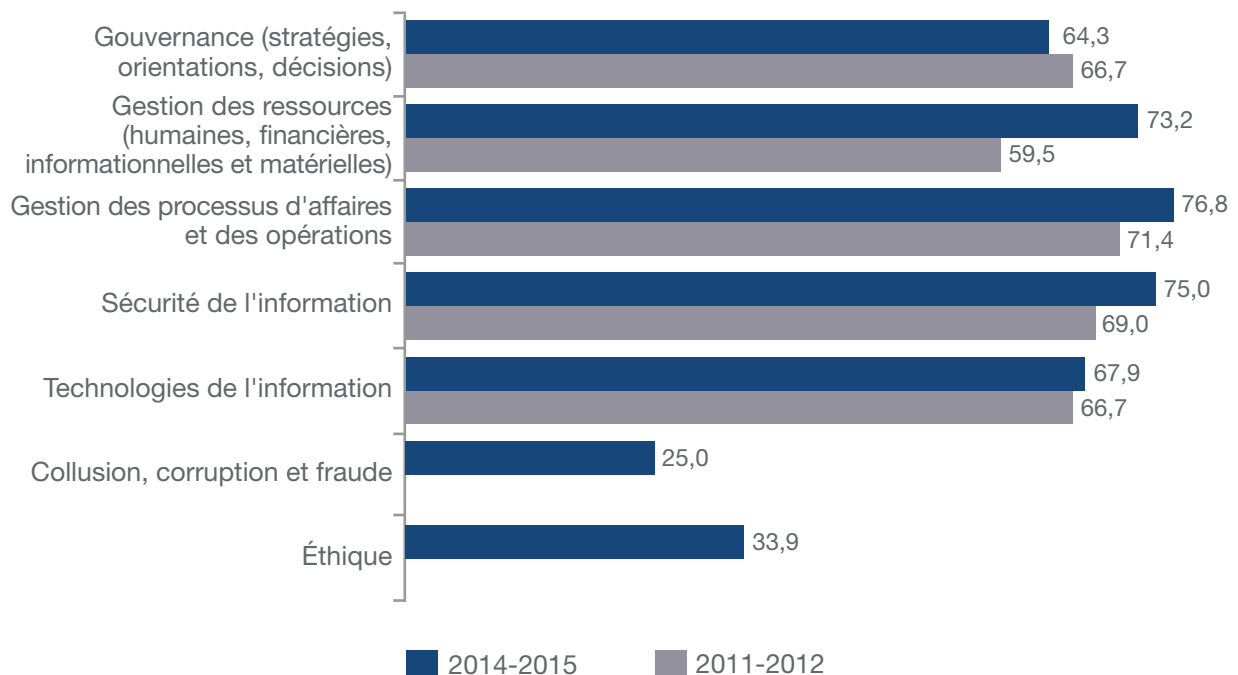
Les pratiques les plus souvent déclarées par les ministères et organismes en 2014-2015 sont :

- la désignation d'un responsable de la gestion des risques (52 %);
- la mise en place d'un processus de gestion des risques (50 %);
- la préparation d'un plan de continuité des affaires ou des services (45 %);
- la préparation d'un plan d'action ou d'intervention (45 %).

Le graphique 50 présente les domaines d'activité auxquels la gestion des risques est fréquemment intégrée.

### Graphique 50

Organisations exerçant de la gestion des risques selon le domaine d'activité<sup>53</sup> (en pourcentage)



<sup>53</sup> Les activités de gestion des risques portant sur l'éthique et les mesures de protection contre la collusion, la corruption et la fraude ne faisaient pas partie des choix de réponse au questionnaire de 2011-2012.

## Évaluation de programme

### 10<sup>e</sup> indicateur de l'indice d'application de la Loi sur l'administration publique

*Le dixième indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats consiste à réaliser des activités d'évaluation de programme.*

L'évaluation de programme est une démarche rigoureuse et systématique de collecte et d'analyse de données pertinentes sur les interventions publiques, qui permet de porter un jugement sur leur valeur ou de proposer des pistes d'amélioration.

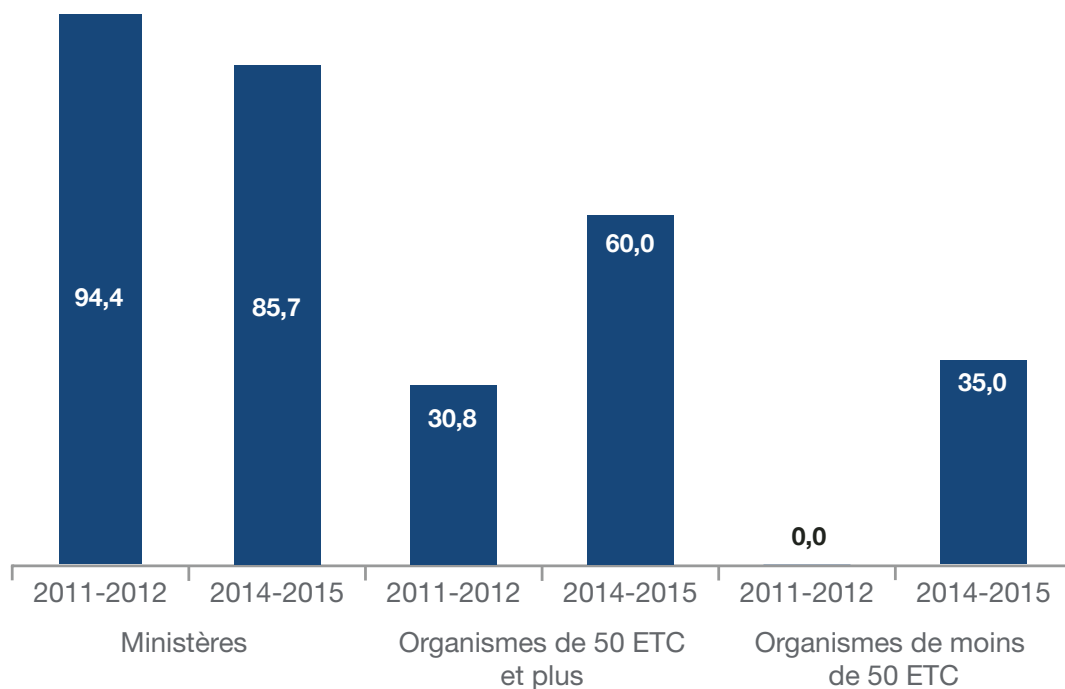
L'évaluation de programme fournit une rétroaction aux décideurs tout au long du cycle de la gestion axée sur les résultats. Elle permet notamment de préciser la raison d'être de l'intervention en

plus d'explorer et de comparer différents moyens pour répondre aux besoins. L'évaluation de programme est également un outil privilégié pour examiner l'implantation ou la mise en œuvre des interventions publiques et pour en apprécier la pertinence, l'efficacité et l'efficience. De plus, les renseignements produits par l'évaluation peuvent contribuer à l'amélioration des services ou entraîner une révision de programme.

En 2014-2015, près des deux tiers des organisations (61 %) ont affirmé avoir mené des activités d'évaluation de programme. Le graphique 51 présente l'évolution de la proportion des organisations qui mènent des activités d'évaluation de programme.

#### Graphique 51

Organisations ayant mené des activités d'évaluation de programme (en pourcentage)



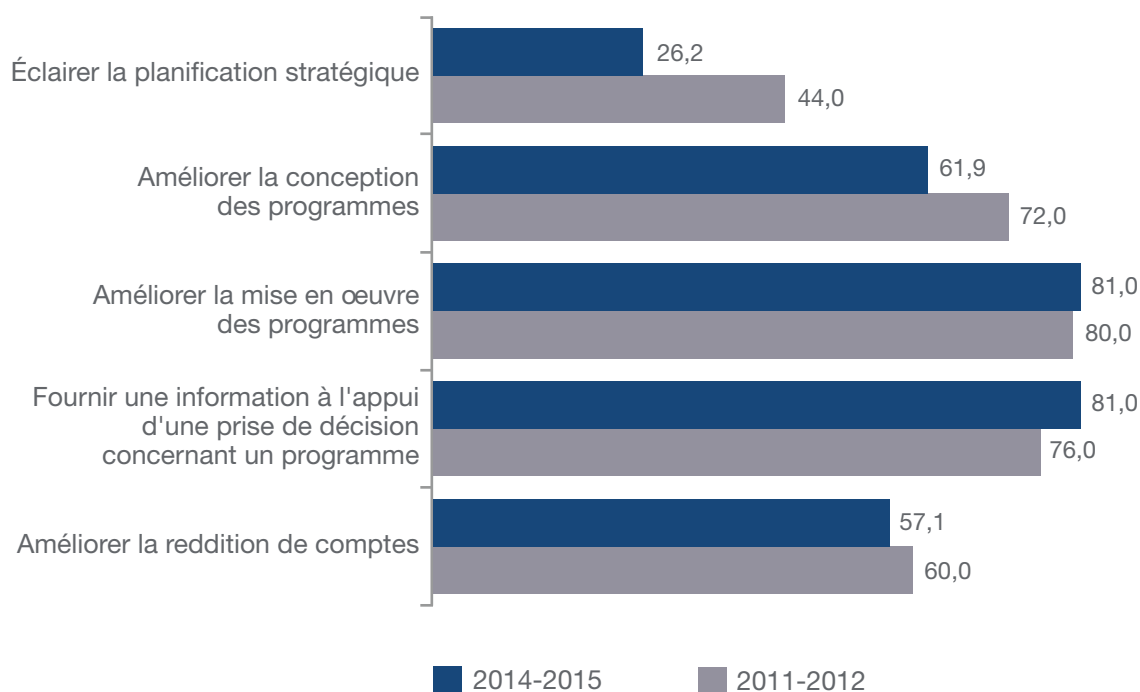
Au cours de l'année 2014-2015, les projets réalisés par les organisations actives en évaluation de programme ont porté principalement sur les préoccupations suivantes :

- la conformité;
- l'efficacité;
- la pertinence.

L'information sur les programmes et leur performance obtenue au moyen des évaluations peut être employée à plusieurs fins, comme l'illustre le graphique 52.

### Graphique 52

Organisations ayant employé l'évaluation de programme (en pourcentage)



**Sommaire des fonctions et des bonnes pratiques en appui à la gestion axée sur les résultats**

- Réaliser des activités de gestion des risques portant notamment sur la gouvernance, la gestion des ressources, la sécurité de l'information et la prévention de la collusion, de la corruption et de la fraude
  - Disposer d'une politique de gestion des risques
  - Établir des processus de gestion des risques
  - Disposer d'un plan de continuité des affaires ou des services
  - Disposer d'un plan d'action ou d'intervention
  - Mettre en place un comité de gestion des risques
  - Désigner une personne responsable en matière de gestion des risques
- Réaliser des activités d'audit interne portant sur l'évaluation de l'efficacité des processus de gestion des risques, la vérification de l'optimisation des ressources et de la performance, l'évaluation de la fiabilité et la vérification de conformité
  - Se doter d'un comité d'audit interne qui comprend des membres externes
- Réaliser des activités d'évaluation de programme et employer les résultats notamment pour la conception et la mise en œuvre des programmes, pour fournir une information à l'appui d'une prise de décision concernant un programme et améliorer la reddition de comptes
- Procéder à un examen comparatif avec des organisations similaires en examinant leurs activités, leurs processus, les extrants qu'elles produisent, les effets qu'elles ont engendrés et le coût de leurs biens et services
- Établir le coût de ses biens et services, y inclus les services non tarifés
- Sensibiliser ses usagers au coût des services qu'ils reçoivent, qu'ils soient tarifés ou non

## 8. Indice d'application de la gestion axée sur les résultats

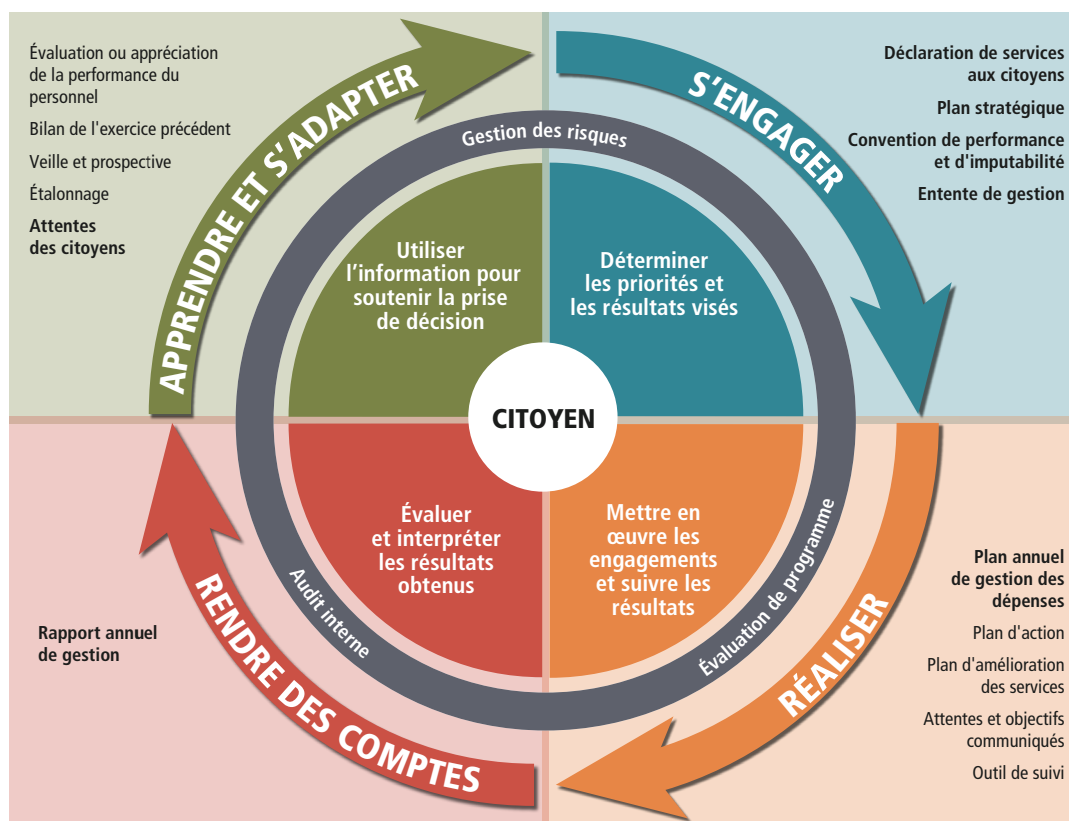
L'indice d'application de la gestion axée sur les résultats est une mesure annuelle globale d'étalonnage<sup>54</sup> des pratiques de l'Administration gouvernementale en matière de gestion axée sur les résultats.

Ainsi, l'indice permet d'apprécier l'évolution des pratiques en matière de gestion axée sur les résultats pour l'ensemble des organisations et, le cas échéant, de relever les aspects qui devraient être améliorés. L'indice permet aussi à chaque ministère et organisme de se comparer à ces résultats et d'apporter les correctifs qu'il jugera opportun. Enfin, l'indice est utile aux parlementaires

pour questionner l'Administration gouvernementale dans son ensemble ainsi que les ministères et organismes quant à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.

L'indice est composé de dix indicateurs regroupant les principales pratiques attendues de l'Administration gouvernementale en matière de gestion axée sur les résultats. Les dix indicateurs couvrent les quatre phases du cycle de gestion, soit Apprendre et s'adapter, S'engager, Réaliser et Rendre des comptes, qui sont présentées dans le schéma ci-dessous.

### Schéma du cycle de la gestion axée sur les résultats<sup>55</sup>



54. Selon l'Office québécois de la langue française, l'étalonnage se définit comme une « démarche d'évaluation de biens, de services ou de pratiques d'une organisation par comparaison avec les modèles qui sont reconnus comme des normes de référence ».

55. Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Québec, 2014, p. 12.

Les dix indicateurs sont construits à partir d'éléments tirés du questionnaire administré aux ministères et organismes dans le cadre de la production de ce rapport. Les renseignements fournis couvrent la période du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2015. Les réponses transmises ont été approuvées par les hautes autorités des organisations, en vertu du principe de l'obligation redditionnelle introduit par la Loi<sup>56</sup>.

Le résultat global pour l'ensemble des ministères et organismes assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique est passé de 61 % à 80 % entre 2011-2012 et 2014-2015, soit une augmentation de 19 points de pourcentage. La mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats a donc connu une forte progression depuis 2011-2012.

Certains indicateurs ont progressé davantage au cours de la même période :

- l'étalonnage (+ 47 points de pourcentage);
- l'association entre les résultats obtenus et les ressources utilisées (+42 points de pourcentage);
- la communication d'attentes et l'appréciation de la performance du personnel (+ 34 points de pourcentage);
- la présence d'un plan d'action organisationnel (+26 points de pourcentage);
- la pratique de l'évaluation de programme (+22 points de pourcentage).

Toutefois, la tenue d'audits internes portant sur l'optimisation des ressources demeure une pratique peu courante dans l'Administration gouvernementale. Seulement 38 % des organisations ont mené ce type d'exercice en 2014-2015 comparativement à 36 % en 2011-2012. La taille des organisations et la disponibilité des ressources humaines compétentes sont des facteurs pouvant expliquer ces résultats.

Le tableau 4 présente les résultats de l'Administration gouvernementale par rapport aux 10 indicateurs de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats pour la période de 2011-2012 à 2014-2015.

56. Le 4<sup>e</sup> alinéa de l'article 2 de la Loi sur l'administration publique reconnaît le rôle des sous-ministres et des dirigeants d'organisme dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats.

**Tableau 4**

Résultats de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats (en pourcentage)

| Cycle de gestion                                              | Indicateur                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2011-2012<br>Nbre : 64 | 2012-2013<br>Nbre : 65 | 2013-2014<br>Nbre : 64 | 2014-2015<br>Nbre : 66 |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| S'engager                                                     | 1 : % des ministères et organismes (MO) ayant mené des activités de mesure pour connaître au moins une des dimensions suivantes : les attentes des citoyens, la satisfaction des usagers, la qualité des services dispensés et le respect des engagements inscrits à la déclaration de services aux citoyens | 98,2                   | 100,0                  | 100,0                  | 100,0                  |
|                                                               | 2 : % des MO ayant mobilisé leur personnel à l'égard de la dispensation de services de qualité en intégrant au moins la sensibilisation dans leurs actions                                                                                                                                                   | 90,7                   | 96,5                   | 100,0                  | 96,5                   |
| Réaliser                                                      | 3 : % des MO disposant d'un plan d'action organisationnel pour mettre en œuvre, notamment, le plan stratégique de l'organisation                                                                                                                                                                             | 56,9                   | 65,0                   | 70,5                   | 83,1                   |
|                                                               | 4 : % des MO disposant d'un outil de suivi des résultats visés, notamment, au plan stratégique                                                                                                                                                                                                               | 93,1                   | 90,0                   | 86,9                   | 88,1                   |
| Rendre des comptes                                            | 5 : % des MO ayant démontré une association entre les résultats obtenus et les ressources utilisées, et diffusé l'information dans leur rapport annuel de gestion                                                                                                                                            | 31,7                   | 33,3                   | 38,3                   | 73,8                   |
| Apprendre et s'adapter                                        | 6 : % des MO ayant communiqué des attentes et des objectifs et évalué ou apprécié la performance du personnel pour au moins 50 % du personnel d'encadrement et 25 % du personnel régulier (non cadre)                                                                                                        | 50,0                   | 69,5                   | 73,8*                  | 84,1                   |
|                                                               | 7 : % des MO ayant procédé à de l'étalonnage en se comparant à des organisations similaires                                                                                                                                                                                                                  | 45,3                   | 75,4                   | 79,7                   | 92,4                   |
| Fonctions en appui au cycle de gestion axée sur les résultats | 8 : % des MO ayant mené des activités d'audit interne sur l'optimisation des ressources et de la performance                                                                                                                                                                                                 | 35,9                   | 35,4                   | 35,9                   | 37,9                   |
|                                                               | 9 : % des MO ayant mené des activités de gestion des risques                                                                                                                                                                                                                                                 | 65,6                   | 83,1                   | 85,9                   | 84,8                   |
|                                                               | 10 : % des MO ayant mené des activités d'évaluation de programme                                                                                                                                                                                                                                             | 39,1                   | 58,5                   | 62,5                   | 60,6                   |
| <b>Total</b>                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>60,7</b>            | <b>70,7</b>            | <b>73,4*</b>           | <b>80,1</b>            |

\*Une modification a été apportée aux résultats par rapport à ceux publiés dans le rapport de 2012-2014.



## Conclusion

Conformément à l'article 28 de la Loi sur l'administration publique, le président du Conseil du trésor a fait rapport à l'Assemblée nationale de l'application de ladite Loi, pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2015. En plus de permettre d'apprécier la conformité des organisations en ce qui a trait à l'application de la Loi, le rapport fait le bilan de la mise en œuvre du cadre gouvernemental de gestion axée sur les résultats et des bonnes pratiques recommandées par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Le rapport 2014-2015 a permis de constater des progrès au sein des ministères et organismes depuis l'introduction de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats en 2011-2012. Toutefois, des efforts doivent être consacrés à l'application du cadre de gestion axée sur les résultats au cours des prochaines années. Si l'obligation de rendre des comptes et l'adoption de meilleures pratiques en matière de gestion axée sur les résultats relèvent de la responsabilité première des ministères et organismes, il n'en demeure pas moins que le gouvernement est tenu de donner des indications claires. À cet effet, quatre décisions importantes ont été prises depuis 2014.

Premièrement, au cours de l'hiver 2014, le gouvernement a adopté la Directive sur l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes. Cette directive a pour objectif de favoriser l'évaluation de programme au sein de l'Administration gouvernementale et de renforcer ainsi les saines pratiques de gestion et la gestion axée sur les résultats. Dans un but d'emploi optimal des ressources, elle contribue aussi à procurer un meilleur soutien à la prise de décision dans les ministères et organismes ainsi qu'au Conseil du trésor<sup>57</sup>.

Deuxièmement, le gouvernement déploie une stratégie de gestion des dépenses dans son Budget de dépenses 2015-2016 dans le but d'appuyer sa politique budgétaire. Celle-ci vise non seulement à

assurer l'équilibre budgétaire, mais aussi à dégager les marges de manœuvre nécessaires pour appuyer durablement la réalisation des cinq missions de l'État. Un des éléments importants de la stratégie est l'amélioration du processus budgétaire par l'introduction de la planification triennale des dépenses. L'intention du gouvernement est d'instaurer une gestion budgétaire encore plus rigoureuse en fixant des cibles budgétaires sur trois ans pour chaque portefeuille ministériel. Cette approche lui permet de planifier ses dépenses à plus long terme, ce qui favorise une allocation optimale des ressources. Cette planification pluriannuelle ne se substitue toutefois pas à la préparation d'un budget annuel<sup>58</sup>.

Troisièmement, le gouvernement a mis en place un mécanisme de révision continue des programmes à compter de septembre 2015. Cette opération découle des recommandations de la Commission de révision permanente des programmes, dans le cadre de son deuxième et dernier rapport rendu public en août 2015. Le mécanisme de révision continue des programmes est institué afin de s'assurer de leur pertinence, de leur efficacité et de leur efficience. À cette fin, un comité ministériel sur la révision des programmes a été constitué afin d'énoncer les orientations du gouvernement en matière de révision. Le Secrétariat du Conseil du trésor assiste son président dans la détermination des orientations et la planification des travaux de révision, il accompagne les ministères et organismes et pilote les travaux de révision qui lui sont confiés.

Enfin, le gouvernement a regroupé les fonctions de coordination de la planification stratégique et de la reddition de comptes des ministères et organismes au sein du Secrétariat du Conseil du trésor. Ces fonctions de coordination étaient réparties à l'origine entre le ministère du Conseil exécutif et le Secrétariat du Conseil du trésor. L'objectif du gouvernement est un gain d'efficacité et d'efficience en matière de coordination et de soutien aux ministères et organismes en ce qui a trait à l'application de

57. Gouvernement du Québec, Décret 125-2014, 19 février 2014, *Gazette officielle du Québec*, 12 mars 2014, 146<sup>e</sup> année, n° 11, partie 2, p. 1011.

58. Gouvernement du Québec, *Rigueur et responsabilité budgétaire dans la gestion des dépenses*, juin 2014, p. 25.

la Loi sur l'administration publique. En outre, le regroupement de ces fonctions renforce la cohérence entre les orientations gouvernementales et les orientations sectorielles des portefeuilles ministériels.

Ces décisions importantes prises par le gouvernement démontrent sa préoccupation d'améliorer la performance de l'Administration gouvernementale afin d'assurer des services de qualité et des finances publiques pérennes. À ce titre, la Loi sur l'administration publique joue un rôle clé au sein de l'Administration gouvernementale, pour deux raisons fondamentales. D'une part, elle y instaure un cadre de gestion axée sur les résultats ainsi que le principe de transparence. D'autre part, elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant l'obligation, pour l'Administration gouvernementale, de rendre des comptes devant l'Assemblée nationale.

Après quinze années d'application de la Loi sur l'administration publique, le Secrétariat du Conseil du trésor compte poursuivre son rôle d'accompagnateur pour renforcer les pratiques de l'Administration gouvernementale en matière de gestion axée sur les résultats. Le fait que plusieurs ministères et organismes renouvelleront leur plan stratégique et leur déclaration de services aux citoyens au cours des 24 prochains mois constitue une occasion, pour le Secrétariat du Conseil du trésor, d'accompagner les organisations et le personnel responsable dans les ministères et organismes. Ainsi, il actualisera les outils qu'il met à la disposition des organisations. De plus, certaines pratiques seront simplifiées et optimisées comme la production du rapport annuel de gestion prescrite par la Loi. L'objet de ces changements est la réaffirmation de la volonté exprimée par la Loi sur l'administration publique, soit la priorité qui doit être accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens et aux entreprises, à la mise en pratique du cadre de gestion axée sur les résultats et au respect des principes de transparence ainsi que l'obligation de rendre des comptes aux parlementaires et aux citoyens du Québec.

# Annexe I

## Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2015 (regroupés par portefeuille ministériel)

### Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire

1. Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
2. Commission municipale du Québec<sup>\*59</sup>
3. Régie du logement

### Agriculture, Pêcheries et Alimentation

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

### Conseil du trésor, Administration gouvernementale et Révision permanente des programmes

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

### Conseil exécutif

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

### Culture et Communications

11. Ministère de la Culture et des Communications
12. Conseil du patrimoine culturel du Québec\*
13. Conseil supérieur de la langue française\*
14. Office québécois de la langue française<sup>\*60</sup>

### Développement durable, Environnement et Lutte contre les changements climatiques

15. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
16. Bureau d'audiences publiques sur l'environnement\*

### Économie, Innovation et Exportations

17. Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations

### Éducation, Loisir et Sport<sup>61</sup>

18. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
19. Commission consultative de l'enseignement privé\*

### Énergie et Ressources naturelles

20. Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles

### Enseignement supérieur, Recherche, Science et Technologie

21. Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie
22. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial\*
23. Commission de l'éthique en science et en technologie\*
24. Conseil supérieur de l'éducation\*

59. Le symbole \* signifie qu'il s'agit d'un organisme de moins de 50 ETC.

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

61. Puisque le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et celui de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie ont fusionné le 27 février 2015 pour créer le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, il a été décidé de les considérer séparément pour la collecte d'information de 2014-2015 sur l'application de la Loi sur l'administration publique.

**Famille**

- 25. Ministère de la Famille
- 26. Curateur public

**Finances**

- 27. Ministère des Finances

**Forêts, Faune et Parcs**

- 28. Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs

**Immigration, Diversité et Inclusion**

- 29. Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion

**Justice**

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

**Relations internationales et Francophonie**

- 36. Ministère des Relations internationales et de la Francophonie

**Santé et Services sociaux**

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

**Sécurité publique**

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

**Tourisme**

- 48. Ministère du Tourisme

**Transports**

- 49. Ministère des Transports
- 50. Commission des transports du Québec

**Travail, Emploi et Solidarité sociale**

- 51. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- 52. Commission de l'équité salariale
- 53. Commission des partenaires du marché du travail\*

## Autres organismes de l'Administration gouvernementale assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2014

### Organismes non budgétaires désignés par leur ministre

- 54. Conseil des arts et des lettres du Québec
- 55. Corporation d'urgences-santé
- 56. Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
- 57. Institut national de santé publique du Québec
- 58. Régie de l'assurance maladie du Québec
- 59. Régie des rentes du Québec
- 60. Régie du cinéma\*
- 61. Société de développement des entreprises culturelles
- 62. Société de l'assurance automobile du Québec<sup>62</sup>
- 63. Société des traversiers du Québec

### Organismes non budgétaires désignés en vertu de leur loi constitutive

- 64. Centre de services partagés du Québec
- 65. Institut national d'excellence en santé et en services sociaux
- 66. Institut national des mines\*

62. 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.



## Annexe II

### Explications concernant les organisations qui n'avaient pas de plan stratégique en vigueur en 2014-2015

- Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie a été créé en 2012. Toutefois, le 27 février 2015, il a fusionné avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport afin de créer le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- Le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Exportation ainsi que celui du Tourisme ont été créés en avril 2014.
- Les secteurs de l'économie et du tourisme n'appartenant plus au ministère des Finances depuis le début de l'année financière 2014-2015, un nouveau plan stratégique représentant la nouvelle mission de l'organisation était en cours d'élaboration dans ce ministère en 2014-2015.
- La mission du ministère des Ressources naturelles a été modifiée en avril 2014 par l'ajout du secteur de l'énergie. Le ministère est alors devenu celui de l'Énergie et des Ressources naturelles. Son plan stratégique 2015-2018 a été déposé à l'Assemblée nationale le 1<sup>er</sup> décembre 2015.
- Le ministère du Travail et celui de l'Emploi et de la Solidarité sociale ont fusionné, le 27 février 2015, pour devenir le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Notons que chacun des ministères avait son propre plan stratégique en 2014-2015 et que la reddition de comptes a été faite au moyen de leur plan d'action organisationnel. Leur plan stratégique 2015-2018 a été déposé le 15 septembre 2015.
- Le Conseil du patrimoine culturel du Québec a pris la relève de la Commission des biens culturels<sup>63</sup>; un projet de plan stratégique a été élaboré au cours de 2014-2015, mais au moment d'écrire ces lignes, il n'avait pas été déposé.

63. La loi constitutive est entrée en vigueur en octobre 2012.



## Annexe III

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

| Article  | Type d'assouplissement                                                | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 45 et 56 | Report de crédits                                                     | Cette mesure permet de reporter à l'année suivante certains crédits inutilisés au cours d'une année ou selon 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 reporter 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 d'un bien permet de récupérer la valeur de la disposition de ce bien sous forme de transfert de crédit lorsque la disposition est en faveur d'un ministère ou d'un organisme budgétaire, ou sous forme de crédit constitué 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 que l'autorisation du Conseil du trésor est requise lorsqu'un projet de service concerne des activités dont la valeur totale du transfert de crédits dépasse 0,5 million de dollars au cours d'une même année financière. |





