

2017 ▶ 2018

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DU TRÉSOR

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

2017 › 2018

**RAPPORT DU PRÉSIDENT
DU CONSEIL DU TRÉSOR**

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

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

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

Pour obtenir un exemplaire du document :

Direction des communications
du ministère du Conseil exécutif
et du Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 800
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Télécopieur : 418 643-922 6
communication@sct.gouv.qc.ca

Une version accessible est disponible sur demande.

Dépôt légal – décembre 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-82873-0 (imprimé)
ISBN 978-2-550-82874-7 (en ligne)
ISSN 1911-8031(imprimé)
ISSN 1911-804X (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays
© Gouvernement du Québec – 2018

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



Monsieur le Président,

Conformément aux responsabilités qui me sont conférées en vertu de l'article 28 de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01), je dépose à l'Assemblée nationale le rapport 2017-2018 concernant l'application de cette loi.

Afin de corriger le décalage vécu dans les dernières années et permettre une meilleure appréciation des résultats, je dépose ce rapport dès l'automne suivant la fin de l'exercice financier visé, soit en même temps que les rapports annuels de gestion 2017-2018 des ministères et organismes.

La Loi sur l'administration publique favorise l'imputabilité et la transparence de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale et reconnaît le rôle des parlementaires et leur contribution à l'amélioration des services. Elle affirme aussi la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens et instaure un cadre de gestion axé sur les résultats.

Le rapport 2017-2018 fait état des résultats des ministères et organismes quant à l'intégration de ce cadre de gestion ainsi que des actions posées par le Secrétariat du Conseil du trésor pour encadrer et accompagner les organisations.

Comme on peut le constater à la lecture du rapport, il reste d'importants défis à relever pour qu'une véritable culture de gestion axée sur les résultats soit intégrée et qu'elle soutienne davantage la performance de l'Administration gouvernementale. Dans ce contexte, j'entends faire du développement de la performance et de la qualité des services aux citoyens une priorité et j'aurai d'ailleurs l'occasion, prochainement, de déployer un ensemble de mesures structurantes en ce sens.

À terme, j'ai la conviction que ces mesures contribueront une Administration gouvernementale performante, basée sur une gestion rigoureuse, efficace et ouverte qui permet d'en faire plus pour le citoyen.

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

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

Christian Dubé
Québec, novembre 2018

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



Monsieur le Président,

Dans le cadre de l'application de l'article 28 de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01), je vous transmets le rapport 2017-2018 concernant l'application de cette loi.

Ce rapport fait état des résultats relativement stables, depuis les trois dernières années, des ministères et organismes en ce qui a trait à l'application de la Loi sur l'administration publique et des bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats.

Le rapport illustre également les actions prises par le Secrétariat du Conseil du trésor, au cours de la période couverte, pour appuyer le président du Conseil du trésor dans ses responsabilités relatives à l'application de la Loi sur l'administration publique ainsi que pour encadrer et pour soutenir les ministères et organismes.

Malgré les efforts déployés dans les dernières années, il reste des défis à relever pour que l'ensemble des organisations se conforment au cadre de gestion axée sur les résultats. En outre, des efforts s'avèrent nécessaires pour qu'une véritable culture de gestion axée sur les résultats soit intégrée pour soutenir la performance de l'Administration gouvernementale.

Dans ce contexte, le Secrétariat du Conseil du trésor entend poursuivre ses actions auprès des ministères et organismes, notamment en matière de déclaration de services aux citoyens, de planification stratégique, de reddition de comptes et d'intégration des bonnes pratiques en soutien à la gestion axée sur les résultats comme l'évaluation de programme et l'audit interne. En outre, il soutiendra activement le président du Conseil du trésor dans sa vision pour une Administration gouvernementale performante.

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

Le secrétaire du Conseil du trésor,

Éric Ducharme
Québec, novembre 2018

Table des matières

Table des matières	vii
Liste des graphiques.....	xi
Liste des tableaux.....	xiv
Faits saillants	1
Résultats des ministères et des organismes	1
Prestation de services	1
Planification stratégique	2
Reddition de comptes	3
Gestion des ressources humaines.....	3
Indice d'application de la gestion axée sur les résultats	4
Actions du Secrétariat du Conseil du trésor.....	4
Introduction.....	7
Méthodologie.....	9
L'application de la Loi sur l'administration publique	11
Le cadre de gestion axé sur les résultats.....	11
Le rôle du Secrétariat du Conseil du trésor.....	11
Déclaration de services aux citoyens	12
Planification stratégique	12
Reddition de comptes	13
Fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats	13
La prestation de services.....	15
Présentation des résultats.....	15
Organisations offrant des services directs	15
Engagements pris dans les déclarations de services aux citoyens.....	17
Mesure des attentes, de la satisfaction et de la qualité des services	18
Dispositions pour mobiliser le personnel.....	20
Dispositions pour améliorer les services.....	21
Actions du Secrétariat du Conseil du trésor.....	22
Examen des déclarations de services aux citoyens.....	22
La planification stratégique.....	23
Présentation des résultats.....	24

Démarche d'élaboration d'un plan stratégique	24
Plan d'action organisationnel.....	26
Outil de suivi.....	29
État de situation des plans stratégiques au 31 mars 2018.....	30
Actions du Secrétariat du Conseil du trésor	30
Renouvellement des plans stratégiques	30
La reddition de comptes.....	31
Présentation des résultats.....	31
Éléments présents dans les rapports annuels de gestion	31
Liens entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.....	33
Ressources affectées à la réalisation du plan stratégique	34
État de situation des rapports annuels de gestion au 31 mars 2018.....	35
Actions du Secrétariat du Conseil du trésor.....	36
Révision du rapport annuel de gestion	36
Convention de performance et d'imputabilité	37
La gestion des ressources humaines	39
Présentation des résultats.....	39
Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre	39
Gestion des savoirs et de l'expertise.....	41
Mobilisation du personnel et climat de travail	46
Attentes et évaluation de la performance des employés	50
Éthique	51
La gestion des ressources budgétaires.....	53
Actions du Secrétariat du Conseil du trésor.....	53
Renforcement de l'encadrement et du suivi des programmes d'aide financière.....	53
Amélioration de la présentation de l'information budgétaire.....	54
Le soutien à la gestion axée sur les résultats	55
Présentation des résultats.....	55
Étalonnage et coût de revient	55
Audit interne	58
Gestion des risques	61
Évaluation de programme.....	63
Actions du Secrétariat du Conseil du trésor.....	65
Audit interne	65

Évaluation de programme	65
Révision permanente des programmes	66
L'indice d'application de la gestion axée sur les résultats	67
Conclusion	71
Annexe I.....	73
Annexe II.....	77
Annexe III.....	79
Annexe IV	83

Liste des graphiques

Graphique 1	
Organisations offrant des services selon le type de clientèle (en pourcentage)	16
Graphique 2	
Organisations ayant recours à des partenaires pour offrir des services directs (en pourcentage)	16
Graphique 3	
Organisations ayant suivi des engagements énoncés dans leur déclaration de services aux citoyens (en pourcentage).....	17
Graphique 4	
Moyens pour répondre aux attentes et s’assurer de la satisfaction des clientèles intermédiaires (en pourcentage).....	18
Graphique 5	
Organisations mesurant les attentes ou la satisfaction ou la qualité des services auprès des citoyens ou des clientèles intermédiaires (en pourcentage)	19
Graphique 6	
Mécanismes pour s’assurer de la qualité des services fournis par des partenaires (en pourcentage)	19
Graphique 7	
Moyens pour mobiliser du personnel à l’égard de la qualité des services (en pourcentage)	20
Graphique 8	
Organisations ayant mené des projets d’amélioration de leurs services (en pourcentage).....	21
Graphique 9	
Organisations ayant intégré certaines étapes de la démarche d’élaboration de leur planification stratégique (en pourcentage).....	24
Graphique 10	
Types d’indicateurs utilisés dans les plans stratégiques des organisations (en pourcentage)	25
Graphique 11	
Ministères et organismes disposant d’un plan d’action organisationnel (en pourcentage).....	26
Graphique 12	
Éléments pour lesquels la haute direction a été consultée lors de l’élaboration du plan d’action organisationnel (en pourcentage).....	27
Graphique 13	
Éléments pour lesquels les gestionnaires des organisations ont été consultés lors de l’élaboration du plan d’action organisationnel (en pourcentage).....	28
Graphique 14	
Éléments pour lesquels les membres du personnel ont été consultés lors de l’élaboration du plan d’action organisationnel (en pourcentage).....	28
Graphique 15	
Ministères et organismes disposant d’un outil de suivi des résultats (en pourcentage).....	29

Graphique 16	
Éléments de contenu présents dans les rapports annuels de gestion (en pourcentage)	32
Graphique 17	
Organisations associant dans le rapport annuel de gestion les résultats obtenus avec les ressources utilisées (en pourcentage).....	33
Graphique 18	
Organisations ayant indiqué les ressources humaines affectées aux orientations de leur plan stratégique dans leur rapport annuel de gestion (en pourcentage)	34
Graphique 19	
Organisations ayant indiqué les ressources financières affectées aux orientations de leur plan stratégique dans leur rapport annuel de gestion (en pourcentage)	35
Graphique 20	
Organisations disposant d'un portrait des emplois requis (en pourcentage).....	40
Graphique 21	
Moyens utilisés par les organisations pour assurer la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (en pourcentage).....	40
Graphique 22	
Organisations recourant à une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise (en pourcentage).....	41
Graphique 23	
Dispositifs utilisés dans le cadre d'une démarche structurée pour assurer la gestion des savoirs et de l'expertise (en pourcentage).....	42
Graphique 24	
Organisations ayant recours à une démarche structurée de gestion du développement de leur personnel (en pourcentage).....	42
Graphique 25	
Moyens utilisés par les organisations pour gérer le perfectionnement du personnel (en pourcentage)	43
Graphique 26	
Ministères ayant exercé au moins une activité de perfectionnement de la relève (en pourcentage)	44
Graphique 27	
Organismes ayant exercé au moins une activité de perfectionnement de la relève (en pourcentage)	45
Graphique 28	
Ministères et organismes utilisant une démarche structurée pour mobiliser le personnel (en pourcentage)..	46
Graphique 29	
Dispositifs utilisés par les organisations pour mobiliser le personnel (en pourcentage).....	47
Graphique 30	
Organisations disposant de l'information relative au climat de travail (en pourcentage)	48
Graphique 31	
Organisations utilisant au moins un moyen pour apprécier le climat de travail (en pourcentage)	49

Graphique 32	
Organisations ayant communiqué des attentes et évalué la performance du personnel d'encadrement et du personnel non cadre (en pourcentage)	50
Graphique 33	
Organisations ayant appliqué des mesures de sensibilisation à l'éthique (en pourcentage).....	51
Graphique 34	
Organisations ayant tenu des activités de sensibilisation ou de formation à l'éthique (en pourcentage).....	51
Graphique 35	
Organisations se comparant à des organisations similaires (en pourcentage).....	56
Graphique 36	
Ministères et organismes se comparant à des organisations similaires (en pourcentage)	57
Graphique 37	
Organisations ayant mené des travaux afin d'établir le coût de leurs biens et services (en pourcentage)	57
Graphique 38	
Organisations ayant mené des travaux d'audit interne (en pourcentage)	58
Graphique 39	
Champs d'activité dans lesquels les organisations ont réalisé des travaux d'audit interne (en pourcentage).....	59
Graphique 40	
Ministère et organismes ayant réalisé des travaux en vérification de l'optimisation des ressources et de la performance (en pourcentage)	60
Graphique 41	
Organisations ayant mené des activités de gestion des risques (en pourcentage)	61
Graphique 42	
Organisations exerçant de la gestion des risques selon le domaine d'activité (en pourcentage)	62
Graphique 43	
Ministères et organismes ayant réalisé des activités d'évaluation de programme (en pourcentage)	63
Graphique 44	
Objectifs recherchés par les organisations ayant recours à l'évaluation de programme (en pourcentage)	64

Liste des tableaux

Tableau 1	
Évolution du nombre d'organisations assujetties au chapitre II de la Loi sur l'administration publique	9
Tableau 2	
Utilisation des assouplissements budgétaires en cours d'année financière (en millions de dollars)	53
Tableau 3	
Résultats de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats (en pourcentage).....	68
Tableau 4	
Organisations devant transmettre au gouvernement leur plan stratégique aux fins d'autorisation de dépôt à l'Assemblée nationale, au 31 mars 2018	77
Tableau 5	
Conformité des ministères et organismes aux règles de dépôt du rapport annuel de gestion à l'Assemblée nationale pour l'exercice financier 2016-2017	79
Tableau 6	
Assouplissements budgétaires prévus dans la LAP	83

Faits saillants

La Loi sur l'administration publique, ci-après appelée « LAP », instaure un cadre gouvernemental de gestion axée sur les résultats, tout en accordant la priorité à la qualité des services aux citoyens et en favorisant l'obligation, pour les ministères et les organismes, de rendre compte de leur gestion administrative devant l'Assemblée nationale. Ainsi, la LAP reconnaît les principes de transparence et d'imputabilité devant les parlementaires.

Le rapport 2017-2018 concernant l'application de la Loi sur l'administration publique est produit conformément à l'obligation du président du Conseil du trésor de déposer annuellement, à l'Assemblée nationale, un rapport sur l'application de cette loi (art. 28, LAP). Il a pour objet d'informer les parlementaires de l'application de la Loi sur l'administration publique et du cadre de gestion axé sur les résultats par les ministères et organismes assujettis.

Ce rapport présente les résultats de l'application de la LAP au sein des ministères et organismes pour l'exercice 2017-2018 ainsi que les actions du Secrétariat du Conseil du trésor pour encadrer et accompagner les ministères et les organismes dans l'application du cadre de gestion axé sur les résultats. Ces résultats découlent d'un questionnaire complété par les ministères et organismes assujettis au chapitre II de la LAP. Au 31 mars 2018, 66 ministères et organismes étaient assujettis et 64 questionnaires¹ ont été remplis pour la production du rapport.

Les résultats présentés dans ce rapport démontrent une certaine stabilité depuis trois ans; en effet, plus de 70 % des organisations appliquent les bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats. Or, bien que ces pratiques semblent être relativement bien établies au sein de ces organisations, on observe un plafonnement des résultats, et même une légère diminution pour certains éléments, ce qui milite en faveur d'une attention et d'un soutien accrus afin que l'ensemble des organisations gouvernementales s'y conforme.

Résultats des ministères et des organismes

Prestation de services

Un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens doit s'assurer de connaître les attentes de ses clientèles et de sensibiliser son personnel à la qualité des services offerts (art. 7, LAP). Par ailleurs, la mesure de la satisfaction et de la qualité des services auprès de la clientèle et la mise en place de mesures pour améliorer la qualité de ces services sont des pratiques dont l'usage est recommandé aux ministères et organismes.

¹ L'écart entre le nombre d'organisations assujetties et le nombre de questionnaires remplis s'explique par le fait que l'Office québécois de la langue française et la Commission de toponymie ont répondu conjointement et que le Commissaire à la santé et au bien-être n'a pas été sollicité en raison de sa situation administrative.

Une forte proportion des organisations fournissant directement des services aux citoyens ou à des clientèles intermédiaires² ont effectué des activités visant à connaître leurs attentes et leur appréciation des services offerts :

- 78 % ont mesuré les attentes en 2017-2018, comparativement à 81 % en 2016-2017;
- 82 % ont mesuré la satisfaction en 2017-2018, comparativement à 89 % en 2016-2017;
- 87 % ont mesuré l'appréciation de la qualité en 2017-2018, comparativement à 89 % en 2016-2017.

Planification stratégique

Chaque ministère et organisme doit établir un plan stratégique couvrant une période de plus d'une année et le déposer à l'Assemblée nationale (art. 8 et 11, LAP).

- Au 31 mars 2018, la Loi sur l'administration publique assujettit 65 ministères et organismes à l'obligation de transmettre pour approbation par le gouvernement leur projet de plan stratégique pluriannuel. Les 35 organisations tenues de déposer un nouveau plan stratégique en 2017-2018 ont réussi à le faire, soit 100 % comparativement à 26 % en 2016-2017.

Un plan stratégique doit comporter des indicateurs de performance pour mesurer l'atteinte des résultats (art. 9, par. 5°, LAP). À cet égard, le fait de recourir davantage à des indicateurs d'extrants et d'effets-impacts est une pratique recommandée par le Secrétariat du Conseil du trésor.

- En 2017-2018, le recours à des indicateurs d'extrants a connu une augmentation importante, passant de 25 % à 40 % par rapport à 2016-2017. Toutefois, le recours à des indicateurs d'effets-impacts a connu une diminution tout aussi importante, passant de 40 % à 27 % au cours de la même période.

Le recours à un plan d'action organisationnel et à un outil de suivi constituent des bonnes pratiques pour assurer le déploiement du plan stratégique et apprécier le niveau d'atteinte des résultats.

- En 2017-2018, 78 % des organismes ont eu recours à un plan d'action organisationnel, comparativement à 25 % des ministères. L'utilisation d'un tel plan est demeurée stable pour les organismes entre 2016-2017 et 2017-2018, alors qu'elle a connu une diminution importante pour les ministères, passant de 47 % à 25 % au cours de la même période.
- 88 % des organismes et 75 % des ministères ont déclaré utiliser un outil de suivi des résultats en 2017-2018. Ce résultat représente une diminution par rapport à 2016-2017, où 91 % des organismes et 82 % des ministères avaient adopté cette pratique.

² Certains ministères et organismes offrent des services à des clientèles autres que la population ou les entreprises. Il s'agit, notamment, de ministères ou d'organismes définis comme des clientèles intermédiaires. Les organisations qui offrent des services uniquement à des clientèles intermédiaires n'ont pas l'obligation de produire de déclaration de services aux citoyens. Toutefois, le fait de prendre des engagements de qualité des services auprès de ces clientèles constitue une bonne pratique.

Reddition de comptes

Chaque ministre est tenu de déposer à l'Assemblée nationale le rapport annuel de gestion de son ministère ainsi que celui des organismes et des unités administratives relevant de sa responsabilité, dans les quatre mois suivant la fin de leur année financière ou, si l'Assemblée ne siège pas, dans les quinze jours suivant la reprise de ses travaux (art. 26, LAP).

- En 2017-2018, le Secrétariat du Conseil du trésor a constaté que les rapports annuels de gestion relatifs à l'exercice 2016-2017 de 65 organisations sur les 66 assujetties à cette obligation ont été déposés à l'Assemblée nationale par les ministres responsables. Parmi ces 65 organisations, les rapports de 63 organisations ont été déposés selon le délai prescrit par la LAP ou, le cas échéant, par la loi constitutive d'un organisme³.

Le rapport annuel de gestion doit comprendre, notamment, 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 (art. 24, LAP). En outre, une bonne pratique consiste à présenter, dans le rapport annuel de gestion, une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées.

- En 2017-2018, 95 % des ministères et des organismes ont déclaré avoir présenté, dans leur rapport annuel de gestion, les résultats atteints par rapport aux objectifs établis dans leur plan stratégique, comparativement à 100 % en 2016-2017.
- En 2017-2018, 50 % des ministères et des organismes ont effectué une association entre les résultats obtenus et les ressources utilisées, soit un résultat comparable à celui observé en 2016-2017.

Gestion des ressources humaines

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, la signification des attentes et l'évaluation du rendement du personnel constituent des bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines qui soutiennent la gestion axée sur les résultats. Parmi les 64 organisations qui ont participé à la collecte d'information pour le présent rapport, en 2017-2018 :

- 70 % ont déclaré disposer d'un portrait des emplois requis pour réaliser leurs activités, comparativement à 68 % en 2016-2017;
- 69 % ont mentionné recourir à une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise, comparativement à 60 % en 2016-2017;
- 81 % ont indiqué recourir à une démarche structurée de gestion du développement de leur personnel, comparativement à 77 % en 2016-2017;
- 66 % ont communiqué des attentes à au moins 50 % de leur personnel d'encadrement et 59 % ont évalué le rendement d'au moins 50 % de leur personnel d'encadrement. Au cours du même exercice, 68 % des organisations ont communiqué des attentes à au moins 25 % de leur personnel régulier et 61 % ont évalué le rendement d'au moins 25 % de leur personnel régulier. Les résultats sont comparables à ceux obtenus en 2016-2017.

³ L'annexe III de ce rapport présente un tableau qui fait état, au 31 mars 2018, de la conformité des ministères et des organismes aux règles de dépôt du rapport annuel de gestion à l'Assemblée nationale.

Indice d'application de la gestion axée sur les résultats

L'indice d'application de la gestion axée sur les résultats (IAGAR) est une mesure annuelle globale d'étalonnage des pratiques en matière de gestion axée sur les résultats des ministères et organismes assujettis au chapitre II de la LAP. L'IAGAR vise à apprécier l'évolution de l'application des bonnes pratiques en matière de gestion axée sur les résultats pour l'ensemble des organisations. Il est appliqué depuis 2011-2012.

La moyenne générale obtenue par les ministères et organismes à l'IAGAR en 2017-2018 est de 71,5 %, soit un résultat légèrement inférieur, mais, comparable à ceux de 2016-2017 (72,3 %) et de 2015-2016 (72,8 %).

Ces résultats confirment que l'application du cadre de gestion axé sur les résultats est une pratique relativement bien établie depuis quelques années dans plus de 70 % des ministères et organismes. Toutefois, cette constance indique un plafonnement des résultats à l'IAGAR qui découle de différents facteurs. À titre d'exemples, environ la moitié des ministères et organismes ont déclaré, entre 2015-2016 et 2017-2018 :

- effectuer, dans leur rapport annuel de gestion, une association entre les résultats obtenus et les ressources utilisées (50 % en 2017-2018);
- mener des activités d'audit interne sur l'optimisation des ressources et de la performance ainsi que des activités d'évaluation de programme (52,4 % en 2017-2018);
- mener des activités d'évaluation de programme (48,4 % en 2017-2018).

En outre, la proportion de ministères et d'organismes qui disposent d'un plan d'action organisationnel pour mettre en œuvre leur plan stratégique a connu une baisse importante entre 2015-2016 (74,1 %) et 2017-2018 (60,7 %). Une diminution substantielle s'observe également en ce qui a trait à la proportion de ministères et organismes disposant d'un outil de suivi des résultats visés au plan stratégique, passant de 91,4 % à 83,6 % au cours de la même période.

Actions du Secrétariat du Conseil du trésor

Le Secrétariat du Conseil du trésor agit à titre de répondant gouvernemental de la gestion axée sur les résultats. En 2017-2018, il s'est assuré, auprès des ministères et des organismes, de l'application des obligations et des bonnes pratiques en matière de déclaration de services aux citoyens, de planification stratégique, de reddition de comptes, d'évaluation de programme, de gestion des risques et d'audit interne ainsi qu'en matière de révision des programmes.

- Le Secrétariat du Conseil du trésor examine la **déclaration de services aux citoyens** de toute organisation qui lui soumet un projet de plan stratégique aux fins d'approbation par le gouvernement. Lorsque des écarts sont constatés, des mesures d'amélioration sont demandées à l'organisation. En 2017-2018, le Secrétariat du Conseil du trésor est intervenu à 14 reprises auprès des ministères et organismes à ce sujet.
- Le Secrétariat du Conseil du trésor a élaboré, en juillet 2017, de nouvelles lignes directrices en matière de **planification stratégique**. De plus, il a été très actif auprès des ministères et organismes pour qu'ils actualisent et améliorent la qualité de leur plan stratégique dans le cadre du processus de renouvellement de ces plans. En outre, il met à la disposition des organisations une équipe spécialisée ainsi qu'une table de répondants en planification stratégique et reddition de comptes, et ce, pour accompagner les organisations tout au long de leur démarche de planification stratégique. En 2017-2018, l'ensemble de ces actions aura permis d'assurer le renouvellement, l'amélioration qualitative et le dépôt à l'Assemblée nationale de 34 plans stratégiques.

- Le Secrétariat du Conseil du trésor a poursuivi la démarche initiée en 2016-2017 consistant à revoir les exigences gouvernementales en matière de **reddition de comptes publique**. Les travaux réalisés avec la Commission de l'administration publique devraient permettre d'actualiser le contenu du rapport annuel de gestion, en fonction des besoins des parlementaires et d'en optimiser le processus de production. Des propositions d'allègements font l'objet de discussions entre les instances concernées.
- Un plan d'action pour optimiser le processus d'**audit interne** au gouvernement du Québec a été préparé en 2017-2018 afin de donner suite aux recommandations du Vérificateur général du Québec dans le cadre de son portrait de la vérification interne publié au printemps 2016.
- En 2017-2018, le Secrétariat du Conseil du trésor a assuré la mise en œuvre de la Directive gouvernementale en **évaluation de programme** dans les ministères et organismes. Il a diffusé auprès des ministères et des organismes trois documents d'instructions appuyant la préparation des principaux livrables en évaluation de programme qui sont exigés des ministères et organismes en vertu de la Directive. Il s'est aussi assuré de la réception et de l'analyse des plans pluriannuels d'évaluation de la plupart des ministères et organismes, conformément aux exigences de la Directive. Il a également fourni aux ministères et organismes de l'accompagnement et une rétroaction dans une perspective d'amélioration continue des pratiques en évaluation de programme. En outre, à partir des plans pluriannuels reçus des ministères et organismes, il a réalisé un portrait de la fonction d'évaluation de programme et préparé un plan d'action pour optimiser l'usage de cette fonction par les ministères et organismes.
- Au 31 mars 2018, la mise en place du mécanisme permanent de **révision des programmes**, comprenant le processus d'examen stratégique et celui des instances de gouvernance, était terminée. De plus, à cette même date, 16 projets de révision de programmes étaient complétés et une reddition de comptes publique était présentée dans la stratégie de gestion des dépenses 2018-2019. Dans cette même stratégie, 12 nouveaux projets de révision étaient annoncés.

Le Secrétariat du Conseil du trésor est également intervenu, en 2017-2018, pour renforcer l'encadrement et le suivi des programmes d'aide financière ainsi que pour améliorer la présentation de l'information budgétaire.

- Il a poursuivi ses travaux visant à renforcer la conception et le suivi des programmes d'aide financière des ministères et organismes afin de favoriser une gestion rigoureuse des sommes octroyées, l'équité entre les clientèles et l'évaluation des résultats obtenus à l'aide de données probantes.
- Il a entrepris, en collaboration avec les ministères, des travaux pour rendre plus transparente et homogène la structure de présentation du budget de dépenses de chaque portefeuille ministériel. Des lignes directrices ont été élaborées en ce sens.

Introduction

La LAP instaure un cadre gouvernemental de gestion axée sur les résultats, tout en accordant la priorité à la qualité des services aux citoyens et en favorisant l'obligation, pour les ministères et les organismes, de rendre compte de leur gestion administrative devant l'Assemblée nationale. Ainsi, la LAP reconnaît les principes de transparence et d'imputabilité devant les parlementaires.

Le président du Conseil du trésor est tenu de déposer à l'Assemblée nationale un rapport concernant l'application de la Loi sur l'administration publique (art. 28, LAP)⁴. Le document est rendu public à la suite de son dépôt à l'Assemblée nationale. La raison d'être du rapport consiste à informer les parlementaires de l'application de la Loi sur l'administration publique et du cadre de gestion axé sur les résultats (art. 2, LAP). Le document est examiné, notamment, par la Commission de l'administration publique (CAP)⁵.

Le rapport 2017-2018 est la 15^e édition depuis l'adoption de la LAP et la cinquième à présenter l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats (IAGAR) depuis sa mise en œuvre en 2011-2012. L'IAGAR est une mesure annuelle globale d'étalonnage quant à l'application des bonnes pratiques de l'Administration gouvernementale en matière de gestion axée sur les résultats. L'indice permet aux organisations de se comparer et aux parlementaires de les questionner.

Le rapport présente les résultats obtenus par les ministères et organismes assujettis au chapitre II de la LAP ainsi que les actions du Secrétariat du Conseil du trésor en lien avec la prestation de services, la planification stratégique, la reddition de comptes, la convention de performance, la gestion des ressources humaines et budgétaires ainsi que les fonctions et les bonnes pratiques en appui à la gestion axée sur les résultats. La présentation des résultats des ministères et organismes relatifs à l'IAGAR complète le document.

⁴ Éditeur officiel du Québec, Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, Québec, à jour au 1^{er} septembre 2017.

⁵ Voir le site de l'Assemblée nationale, à l'adresse <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cap-41-1/index.html>.

Méthodologie

Le rapport du président du Conseil du trésor concernant l'application de la Loi sur l'administration publique est élaboré pour l'essentiel à partir d'un questionnaire autodéclaré par les ministères et organismes assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique. Les questions visent à apprécier la conformité aux exigences de la Loi ainsi que la mise en application des bonnes pratiques recommandées par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Les organisations assujetties au chapitre II de la Loi sur l'administration publique⁶ au 31 mars 2018 étaient tenues de compléter le questionnaire. Bien que l'on dénombre 66 ministères et organismes assujettis, 64⁷ questionnaires ont été complétés dans le cadre de la collecte d'information pour le rapport 2017-2018.

Tableau 1
Évolution du nombre d'organisations assujetties au chapitre II de la Loi sur l'administration publique

Nombre	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Ministères	20	20	20
Organismes de 50 ETC ⁸ et plus	23	23	23
Organismes de moins de 50 ETC	23	23	23
Total	66	66	66

Le nombre de répondants peut varier selon la nature des questions, ces dernières ne s'appliquant pas nécessairement à tous. Il convient également de souligner que le nombre d'organisations peut varier dans le temps en raison d'activités 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 qui adoptent les bonnes pratiques recommandées par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Les répondants ont disposé des mois de mai et juin 2018 pour remplir le questionnaire en ligne. Les réponses, données sur une base déclaratoire, ont été approuvées par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme, conformément au principe d'imputabilité⁹ en ce qui a trait à l'exactitude de l'information produite aux fins du questionnaire. Les pièces justificatives doivent être conservées par les répondants au cas où une vérification de l'exactitude de l'information serait demandée.

Les graphiques et les tableaux du rapport présentent les résultats de 2017-2018 et ceux de 2016-2017, à des fins comparatives. Toutefois, dans le but d'alléger le rapport, le texte traite des écarts observés uniquement lorsque ceux-ci révèlent des différences importantes entre les résultats obtenus en 2016-2017 et ceux obtenus en 2017-2018. Enfin, toujours dans le but d'alléger le texte, pour les tableaux et les graphiques, les pourcentages ont été arrondis¹⁰ au nombre entier, à l'exception du tableau 3 qui présente les résultats de l'IAGAR arrondis à une décimale. Aucune pondération du pointage n'a été réalisée en fonction de la taille relative des organisations.

⁶ L'annexe I de ce rapport présente la liste des 66 organisations assujetties au chapitre II de la Loi sur l'administration publique.

⁷ L'écart entre le nombre d'organisations assujetties et le nombre de questionnaires remplis s'explique par le fait que l'Office québécois de la langue française et la Commission de toponymie ont répondu conjointement et que le Commissaire à la santé et au bien-être n'a pas été sollicité en raison de sa situation administrative découlant de l'annonce dans le budget des dépenses 2016-2017.

⁸ ETC signifie « équivalent temps complet ».

⁹ Le 4^e 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.

¹⁰ La somme des composantes peut donc différer de 100 pour cette raison.

L'application de la Loi sur l'administration publique

La LAP affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens. Elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens, en favorisant l'imputabilité et la transparence de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale¹¹. À cette fin, un cadre de gestion axé sur les résultats a été instauré.

Le cadre de gestion axé sur les résultats

Le cadre de gestion axé sur les résultats prend en compte les attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles. L'atteinte de résultats se fait en fonction d'objectifs préalablement établis et dans la perspective d'une utilisation optimale des ressources qui y sont consacrées. Cette approche est fondée sur les principes de transparence et d'imputabilité des organisations publiques.

La transparence est le fait pour une organisation de rendre publics, de manière fidèle et précise, les renseignements concernant son fonctionnement, ses pratiques, ses intentions, ses objectifs et ses résultats¹² afin de permettre aux parlementaires et aux citoyens de comprendre ses actions.

L'imputabilité est le principe qui reconnaît le rôle des sous-ministres et des dirigeants d'organisme dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats ainsi que leur responsabilité au regard de leur gestion administrative devant l'Assemblée nationale et les citoyens. Ainsi, les hauts dirigeants doivent rendre des comptes quant à l'utilisation des ressources publiques et au respect des lois et des valeurs de la fonction publique, dans une perspective de saine gestion et d'amélioration de la gouvernance de l'Administration gouvernementale.

Le rôle du Secrétariat du Conseil du trésor

Le président du Conseil du trésor est responsable de l'application de la LAP (art. 252, LAP). Il exerce également comme fonction d'assister les ministères et organismes dans le développement d'indicateurs ou d'autres outils de gestion facilitant la gestion axée sur les résultats ainsi que dans l'élaboration de leur plan stratégique (art. 77, par. 4° et par. 11° LAP).

Le Secrétariat du Conseil du trésor a pour mandat d'appuyer le président du Conseil du trésor dans l'application des obligations et des bonnes pratiques relatives à la LAP en lien avec le cadre de gestion axé sur les résultats. À cette fin, il exerce les trois fonctions suivantes :

- un rôle-conseil auprès du Conseil du trésor et de son président ainsi que des ministères et organismes;
- l'encadrement de l'administration publique dans la gestion des ressources de l'État;
- le développement de la capacité des organisations et le perfectionnement des personnes.

¹¹ Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01, chapitre 1, article 1.

¹² Secrétariat du Conseil du trésor, *Glossaire des termes usuels en mesure de la performance et en évaluation*, Gouvernement du Québec, 2013, p. 20.

Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du trésor agit à titre de répondant gouvernemental de la gestion axée sur les résultats. Il s'assure auprès des ministères et des organismes de l'application des obligations et des bonnes pratiques en matière de déclaration de services aux citoyens, de planification stratégique, de reddition de comptes, d'évaluation de programme, de gestion des risques et d'audit interne ainsi qu'en matière de révision des programmes.

Déclaration de services aux citoyens

Un guide sur la déclaration de services aux citoyens a été publié par le Secrétariat du Conseil du trésor. Ce guide est destiné aux ministères et organismes du gouvernement du Québec pour les aider à se conformer aux obligations liées à la déclaration de services aux citoyens. Plus précisément, le guide vise à appuyer les responsables dans leur démarche de préparation, de mise en application et de mise à jour de la déclaration de services en lien avec son amélioration.

La connaissance des attentes des citoyens étant au cœur de la démarche centrée sur l'amélioration de la prestation de services, le Secrétariat du Conseil du trésor a élaboré *l'Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle* visant à évaluer la satisfaction des usagers et la perception de qualité des services reçus. Cet instrument est mis à la disposition de tous les ministères et organismes qui souhaitent évaluer, de façon complète, les services qu'ils offrent, en se basant sur une expérience spécifique de prestation de services, vécue récemment par des citoyennes et des citoyens¹³.

Planification stratégique

Le Secrétariat du Conseil du trésor examine chaque projet de plan stratégique transmis au gouvernement. Il produit des avis afin d'appuyer le Conseil du trésor dans sa décision de recommander au Conseil des ministres d'autoriser le ministre responsable à déposer à l'Assemblée nationale le plan stratégique de son ministère et de tout organisme relevant de sa responsabilité. Dans le cadre de ces avis, un examen approfondi du projet de plan stratégique est effectué en termes de conformité et de qualité. Une grille de contrôle de la qualité comprenant divers critères est utilisée afin notamment de s'assurer de l'amélioration qualitative de chaque plan par rapport au plan précédent.

Afin de développer les capacités des organisations, le Secrétariat du Conseil du trésor a élaboré des lignes directrices en matière de planification stratégique¹⁴. Il a également produit différents guides pour les appuyer dans le cadre de leur processus de planification stratégique. Ces guides traitent, notamment, de la gestion axée sur les résultats et des indicateurs¹⁵.

Outre la publication de ces lignes directrices et guides, le Secrétariat du Conseil du trésor offre un service d'accompagnement aux ministères et organismes. Ceux-ci peuvent, sur une base volontaire, se prévaloir de ce service adapté à leur contexte organisationnel afin de les soutenir dans leur démarche de planification stratégique.

Enfin, le Secrétariat du Conseil du trésor peut commenter, sur demande, les projets de plan stratégique des organisations. Ceci permet aux organisations de vérifier tout au long de leur démarche la conformité et la cohérence de leur projet au regard des critères d'analyse du Secrétariat du Conseil du trésor. Cette validation facilite le cheminement du document vers son approbation gouvernementale.

¹³ Secrétariat du Conseil du trésor, *Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle*, 2^e édition, Gouvernement du Québec, 2008, p. 1.

¹⁴ Secrétariat du Conseil du trésor, *Lignes directrices : Planification stratégique au gouvernement du Québec*, Gouvernement du Québec, 2017.

¹⁵ Les guides sont disponibles sur le site Web du Secrétariat, à l'adresse <https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/centre-de-documentation/publications-du-sct/index.html>.

Reddition de comptes

Le Secrétariat du Conseil du trésor a publié le *Guide sur le rapport annuel de gestion*¹⁶, destiné aux ministères et organismes du gouvernement du Québec pour les aider à se conformer aux obligations et aux bonnes pratiques liées à la préparation de ce rapport. Plus précisément, le guide situe le rapport annuel de gestion dans le processus de reddition de comptes. Il expose l'application de la LAP ainsi que les pratiques recommandées pour en faciliter la préparation. Le guide rappelle aux organisations que le rapport annuel de gestion est le document auquel se réfèrent les parlementaires lorsque la Commission de l'administration publique entend le ministre, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme sur sa gestion administrative¹⁷.

Le document *Rapport annuel de gestion : Instructions destinées aux ministères et organismes* est publié annuellement par le Secrétariat du Conseil du trésor. Ce document traite des obligations de reddition de comptes des ministères et organismes relatives à la Loi sur l'administration publique et aux autres exigences gouvernementales, avec un souci de standardisation de l'information pour faciliter le travail des parlementaires.

Fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats

Le Secrétariat du Conseil du trésor a le mandat d'encadrer, de coordonner et de développer les fonctions d'audit interne, d'évaluation et de révision de programmes par les ministères et organismes.

Audit interne

Le Conseil du trésor¹⁸ a adopté des orientations en matière d'audit interne qui s'adressent aux ministères et organismes. Le Secrétariat du Conseil du trésor a publié un guide sur la mise en place et la consolidation de cette fonction dans les ministères et organismes, afin d'appuyer la mise en application des orientations¹⁹. Le Secrétariat du Conseil du trésor met également à la disposition des ministères et organismes des outils et l'accompagnement nécessaires, dans la perspective d'une amélioration continue de la fonction d'audit interne dans le respect des meilleures pratiques.

Évaluation de programme

Le Secrétariat du Conseil du trésor assume un rôle de coordination gouvernementale de la fonction d'évaluation de programme au sein de l'Administration gouvernementale. À ce titre, il est responsable de la mise en œuvre de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes²⁰. Cette directive comporte deux objectifs :

- développer et consolider une culture d'évaluation de programme dans les ministères et les organismes;
- utiliser l'information générée par l'évaluation de programme pour soutenir le processus de prise de décision du Conseil du trésor et de son président.

¹⁶ Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide sur le rapport annuel de gestion*, Gouvernement du Québec, 2002, 34 pages.

¹⁷ *Idem*, p. 5.

¹⁸ Conseil du trésor, *Orientations concernant la vérification interne*, Recueil des politiques de gestion, Gouvernement du Québec, vol. 9, ch. 1, suj. 2, pce 4, 2006.

¹⁹ Gouvernement du Québec, *Décret 125-2014 concernant la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*, Gazette officielle du Québec, 12 mars 2014, 146^e année, no 11, Éditeur officiel du Québec, 2014.

²⁰ Éditeur officiel du Québec, *Décret 125-2014*, le 19 février 2014, Gazette officielle du Québec, le 12 mars 2014, 146^e année, n^o 11.

En matière d'évaluation de programme, le Secrétariat du Conseil du trésor assume les responsabilités suivantes : communiquer aux ministères et organismes les besoins d'information du Conseil du trésor et de son président, les assister dans l'élaboration et le suivi des livrables prévus à la Directive, élaborer des instructions et des outils de soutien à l'intention des ministères et organismes et développer la fonction d'évaluation au plan gouvernemental.

Révision des programmes

La révision de programmes vise à optimiser l'allocation des ressources, à poser un jugement sur les déficits de rendement d'un programme ou d'une organisation et à renforcer la viabilité et la qualité des interventions gouvernementales en fonction des besoins prioritaires et des ressources disponibles. La révision des programmes vise également à apprécier la performance des interventions de l'État. À ce titre, l'évaluation de programme, l'audit interne, la gestion des risques, l'étalonnage ainsi que la détermination du coût de revient peuvent constituer des intrants importants pour la réalisation de l'exercice de révision.

Le Secrétariat du Conseil du trésor est responsable, en collaboration avec les ministères et organismes, de la coordination gouvernementale du mécanisme de révision permanente des programmes et de l'implantation d'une culture de révision continue des programmes au sein de l'appareil gouvernemental. Plus précisément, le Secrétariat du Conseil du trésor a les mandats suivants :

- conseiller et appuyer les ministères et organismes dans la réalisation de projets de révision;
- agir comme coordonnateur de projets de révision majeurs de nature interministérielle au besoin;
- effectuer un suivi auprès des autorités sur l'avancement des projets de révision mis en œuvre dans le cadre du mécanisme et assurer une reddition de comptes publique concertée en la matière.

En fonction des lacunes décelées et des objectifs poursuivis, l'examen stratégique peut revêtir plusieurs formes. Les trois types d'examen stratégique concernent la révision d'un modèle d'affaires ou d'une fonction, l'optimisation d'un bien ou d'un service public ainsi que l'optimisation d'une dépense.

La prestation de services

Un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens doit rendre publique une déclaration contenant ses objectifs quant au niveau et à la qualité des services offerts (art. 6, LAP). La déclaration porte, notamment, sur la diligence avec laquelle les services devraient être fournis. Elle présente une information claire sur leur nature et leur accessibilité. Les services aux citoyens comprennent, pour l'application de la présente Loi, les services offerts à la population et aux entreprises.

Un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens doit (art. 7, LAP) :

- s'assurer de connaître les attentes des citoyens;
- simplifier le plus possible les règles et les procédures qui régissent la prestation de services;
- développer chez ses employés le souci de dispenser des services de qualité et les associer à l'atteinte des résultats fixés par l'organisation.

Enfin, conformément au principe d'imputabilité des sous-ministres et dirigeants d'organisme devant l'Assemblée nationale relativement à leur gestion administrative, la LAP (art. 29) habilite la commission parlementaire compétente, notamment la Commission de l'administration publique, à discuter avec eux de la déclaration de services aux citoyens et de la prestation de services de leur organisation.

Présentation des résultats

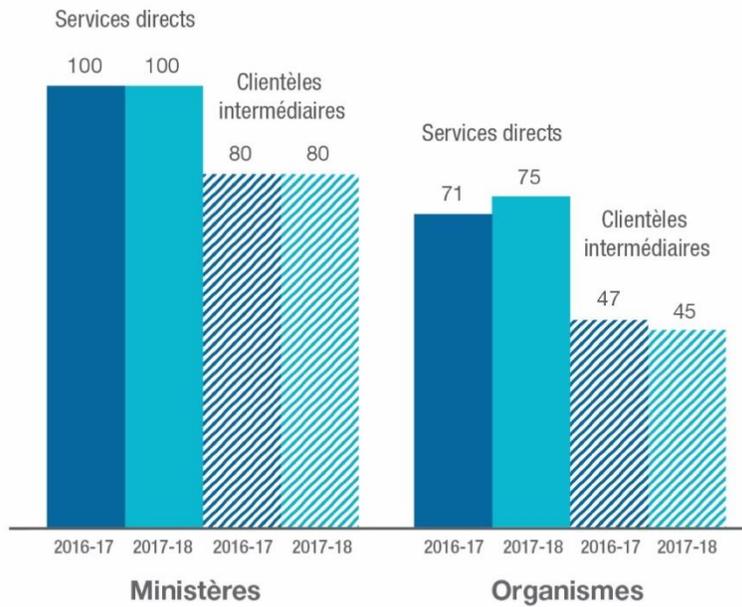
Organisations offrant des services

Parmi les 64 organisations qui ont participé à la collecte d'information pour le présent rapport, 55 ont déclaré offrir des services en 2017-2018. De ces 55 organisations, 53 (96 %) ont déclaré offrir des services directs²¹ et 36 (65 %) des services à des clientèles intermédiaires²². Le graphique 1, présenté ci-après, permet de constater que tous les ministères ont déclaré offrir des services directs en 2017-2018, comparativement à 75 % des organismes pour la même période.

²¹ Un service direct se définit comme un service offert à la population ou aux entreprises par le personnel d'un ministère ou d'un organisme ou de l'un de ses mandataires. À titre d'exemple, le renouvellement d'un permis de conduire est un service direct, tandis que le développement de programmes, la recherche et les services administratifs constituent des services indirects. Office québécois de la langue française, *Vocabulaire de la prestation de services*, Québec, 2004, p. 88.

²² Certains ministères et organismes offrent des services à des clientèles autres que la population ou les entreprises. Il s'agit, notamment, de ministères ou d'organismes définis comme des clientèles intermédiaires. Les organisations qui offrent des services uniquement à des clientèles intermédiaires n'ont pas l'obligation de produire de déclaration de services aux citoyens. Toutefois, le fait de prendre des engagements de qualité des services auprès de ces clientèles constitue une bonne pratique.

Graphique 1
Organisations offrant des services selon le type de clientèle (en pourcentage)



Des 53 organisations offrant des services directs en 2017-2018, 30 (57 %) en ont confié la prestation à des mandataires ou à des partenaires. Cette pratique est plus répandue parmi les ministères (75 %) que les organismes (34 %), comme l'illustre le graphique 2, présenté ci-après.

Graphique 2
Organisations ayant recours à des partenaires pour offrir des services directs (en pourcentage)

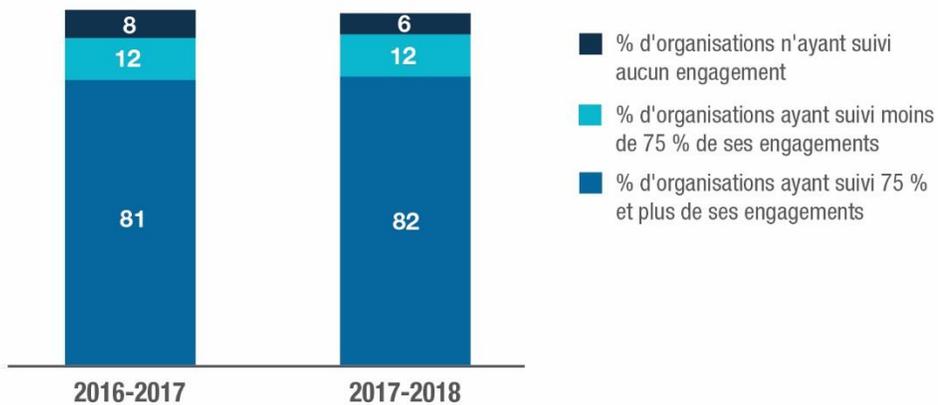


Engagements pris dans les déclarations de services aux citoyens

Parmi 55 organisations ayant déclaré offrir des services directs aux citoyens ou à des clientèles intermédiaires en 2017-2018, 51 ont mentionné disposer d'une déclaration de services aux citoyens. De ces 51 organisations, 42 (82 %) ont suivi 75 % et plus des engagements pris dans leur déclaration de services aux citoyens.

Graphique 3

Organisations ayant suivi des engagements énoncés dans leur déclaration de services aux citoyens (en pourcentage)²³

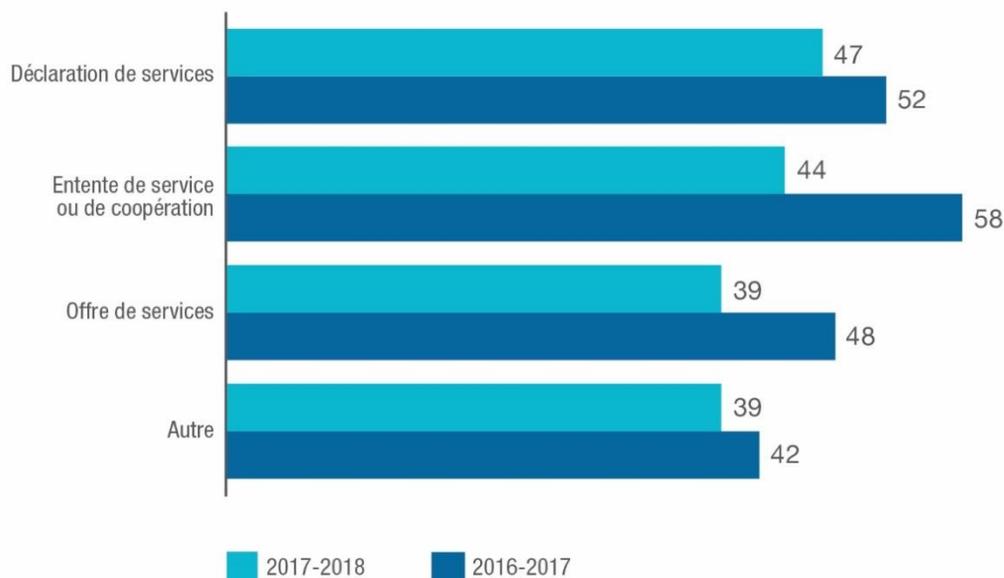


²³ La sommation ne donne pas 100 %, étant donné les arrondis.

Parmi les 36 organisations qui ont déclaré offrir des services à des clientèles intermédiaires en 2017-2018, 30 (83 %) ont pris des moyens en vue de répondre aux attentes et de s'assurer de la satisfaction de leurs clientèles. Si les moyens employés pour répondre aux attentes demeurent similaires à ceux employés en 2016-2017, on observe une diminution des activités pour répondre aux attentes de ces clientèles par rapport à l'année précédente, comme l'illustre le graphique 4, présenté ci-après.

Graphique 4

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



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

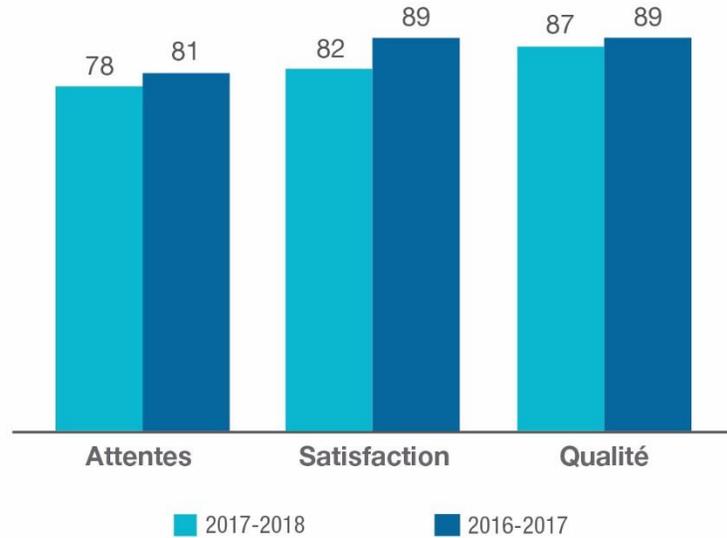
Outre le fait qu'une organisation fournissant directement des services aux citoyens doit s'assurer de connaître les attentes de ses clientèles (art. 7, par. 1^o, LAP), la mesure de la satisfaction et de la qualité des services auprès des usagers constitue une bonne pratique.

Le 1^{er} indicateur de l'IAGAR consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes ayant mené des activités de mesure pour connaître au moins l'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.

Le graphique 5, présenté ci-après, indique qu'une forte proportion des organisations ayant déclaré offrir des services directs aux citoyens ou à des clientèles intermédiaires a indiqué avoir réalisé, en 2017-2018, des activités visant à connaître les attentes (78 %), apprécier leur niveau de satisfaction (82 %) ou la qualité des services (87 %).

Graphique 5

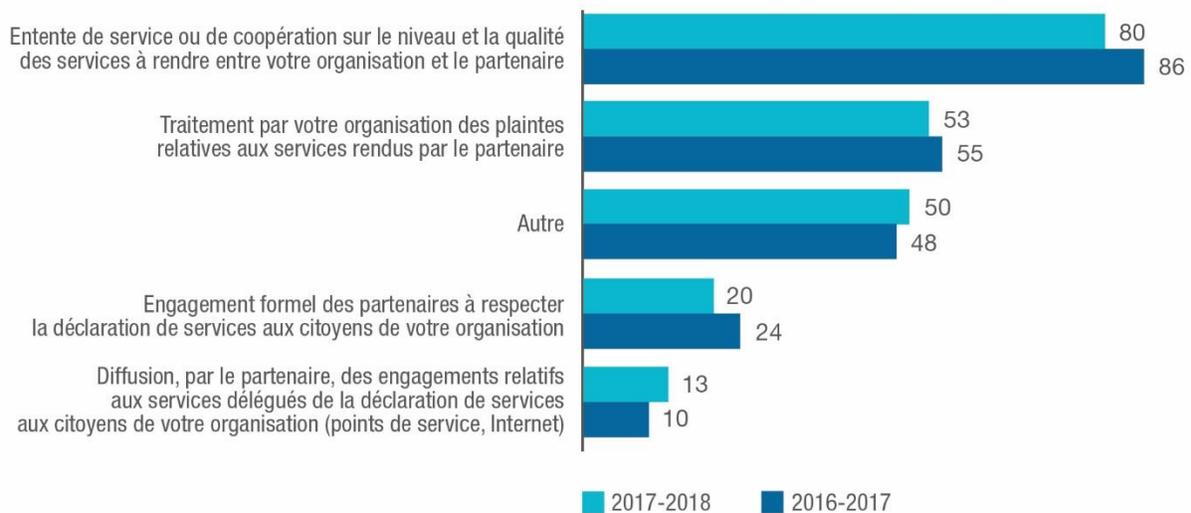
Organisations mesurant les attentes, la satisfaction ou la qualité des services auprès des citoyens ou des clientèles intermédiaires (en pourcentage)



Parmi les 30 organisations qui ont eu recours à un mandataire ou partenaire, 29 (97 %) ont utilisé des mécanismes pour s'assurer de la qualité des services impartis. Le graphique 6, présenté ci-après, indique que l'entente de service ou de coopération sur le niveau et la qualité des services à rendre est le mécanisme le plus largement utilisé par ces organisations.

Graphique 6

Mécanismes pour s'assurer de la qualité des services fournis par des partenaires (en pourcentage)



Dispositions pour mobiliser le personnel

La mobilisation des employés pour ce qui est de dispenser des services de qualité et d’atteindre les résultats fixés par l’organisation à cette fin (art. 7, par. 3°, LAP) est une disposition de la Loi qui confirme l’importance accordée à la qualité des services aux citoyens. À cet égard, 54 des 55 organisations (98 %) ayant déclaré offrir des services directs aux citoyens ou à des clientèles intermédiaires ont mis en place des mesures pour mobiliser le personnel en 2017-2018. Comme l’illustre le graphique 7, présenté ci-après, le suivi auprès des employés concernant les résultats de l’organisation quant au respect de ses engagements et la sensibilisation des nouveaux employés à la déclaration de services aux citoyens sont les principaux moyens adoptés pour mobiliser le personnel.

Le 2^e indicateur de l’IAGAR consiste à apprécier la proportion de ministères et d’organismes ayant mobilisé leur personnel à l’égard de la dispensation de services de qualité en intégrant au moins la sensibilisation dans leurs actions.

Graphique 7

Moyens pour mobiliser du personnel à l’égard de la qualité des services (en pourcentage)



Dispositions pour améliorer les services

La connaissance des attentes et l'appréciation de la qualité des services auprès des clientèles permettent à l'organisation de déterminer les aspects de sa prestation de services qui nécessitent la mise en place de dispositions en vue de leur amélioration. En 2017-2018, 25 des 55 organisations (45 %) offrant des services directs aux citoyens ou à des clientèles intermédiaires disposaient d'un plan d'amélioration de leurs services. Le graphique 8, présenté ci-après, indique que 50 de ces organisations (91 %) ont réalisé des projets d'amélioration de leurs services. Ces résultats sont comparables à ceux observés en 2016-2017.

Graphique 8

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



Rappel des bonnes pratiques en prestation de services

- Veiller au respect des engagements inscrits dans la déclaration de services aux citoyens.
- S'engager à connaître les attentes de sa clientèle, mesurer la satisfaction et la qualité des services.
- S'assurer de la qualité des services fournis par ses partenaires.
- Mener des activités pour mesurer la satisfaction de sa clientèle ainsi que la qualité des services fournis.
- Élaborer et mettre en œuvre un plan d'amélioration des services.
- Mener des projets d'amélioration des services.

Actions du Secrétariat du Conseil du trésor

Examen des déclarations de services aux citoyens

Le Secrétariat du Conseil du trésor examine la déclaration de services aux citoyens de toute organisation qui lui soumet un projet de plan stratégique aux fins d'approbation par le gouvernement. La démarche consiste à s'assurer que chaque déclaration de services est cohérente avec le nouveau plan stratégique, qu'elle dispose de cibles mesurables pour tous les engagements pris et que sa dernière mise à jour n'excède pas une période de cinq ans.

Lorsque des écarts sont constatés, des mesures d'amélioration sont demandées à l'organisation. L'engagement de l'organisation à cet égard est conditionnel à une recommandation d'approbation du plan stratégique auprès du Conseil du trésor. En 2017-2018, le Secrétariat du Conseil du trésor est intervenu à quatorze reprises auprès des ministères et organismes afin de leur demander de mettre à jour leur déclaration de services aux citoyens.

La planification stratégique

Le plan stratégique est un instrument de gouvernance qui poursuit les objectifs suivants :

- prendre des engagements auprès de la population en ce qui concerne la valeur publique projetée de la mission, des activités et de la performance escomptée des organisations;
- suivre l'évolution des résultats des organisations par rapport à leurs engagements et orienter leur gestion en conséquence;
- établir une base sur laquelle une reddition de comptes publique pourra être effectuée auprès des parlementaires.

Chaque ministère et organisme doit établir un plan stratégique pluriannuel (art. 8, LAP) déposé à l'Assemblée nationale (art. 11, LAP), dans lequel l'organisation fait part de ses orientations stratégiques. Le plan stratégique présente la mission de l'organisation et le contexte dans lequel elle évolue. Le document précise également les enjeux, les orientations stratégiques, les axes d'intervention et les objectifs à partir desquels l'organisation s'engage à atteindre des résultats mesurables à partir d'indicateurs de performance pour en apprécier le niveau de réalisation (art. 9, LAP).

Le plan stratégique doit être transmis aux fins d'approbation par le gouvernement au moins soixante jours avant la date où le ministre responsable entend en faire le dépôt à l'Assemblée nationale (art. 10, LAP)²⁴. À ce titre, le Conseil du trésor donne au gouvernement un avis quant aux impacts, sur l'allocation et la gestion des ressources, de tout projet de plan stratégique soumis à l'approbation du gouvernement. Ces avis sont produits lorsque le ministre transmet, en vertu de l'article 10 de la LAP, le projet de plan stratégique de son ministère et celui de tout organisme relevant de sa responsabilité. Le Conseil des ministres autorise par la suite chaque ministre à déposer à l'Assemblée nationale (art. 11, LAP), sur la base de l'avis produit par le Conseil du trésor, le plan stratégique de son ministère ou celui de tout organisme relevant de sa responsabilité.

²⁴ Les organismes dont les membres sont nommés par l'Assemblée nationale et les organismes de l'ordre administratif institués pour exercer des fonctions juridictionnelles déposent directement leur plan stratégique à l'Assemblée nationale sans l'avoir préalablement transmis au gouvernement.

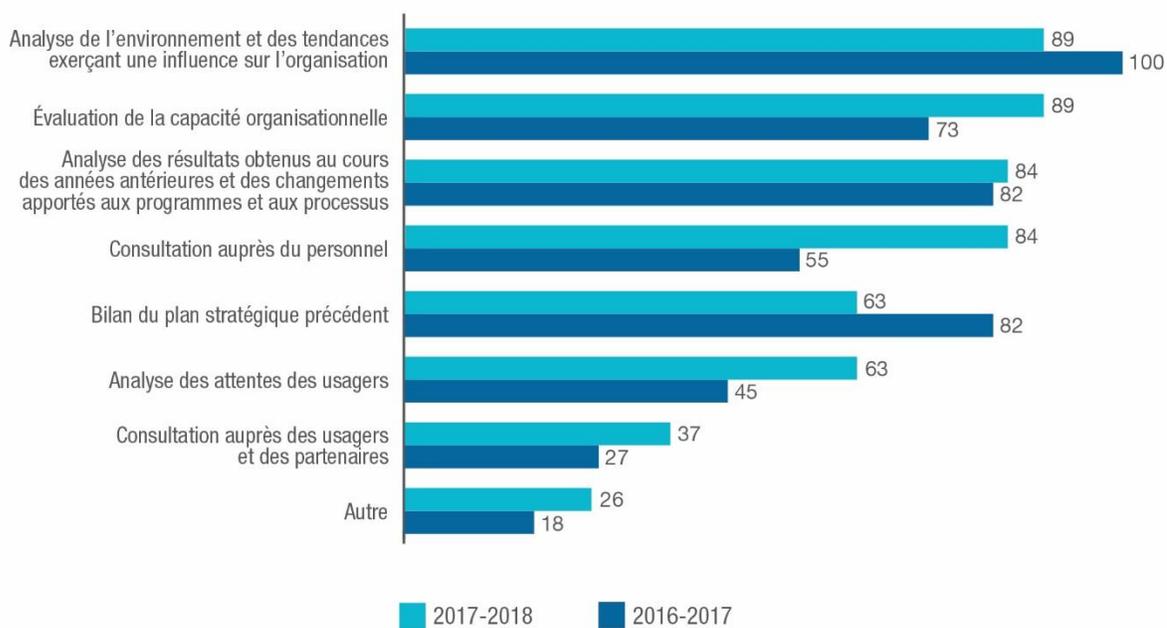
Présentation des résultats

Démarche d'élaboration d'un plan stratégique

Le choix de la démarche organisationnelle de planification stratégique relève de la responsabilité du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme. Toutefois, pour assurer la rigueur de la démarche, l'élaboration d'un plan stratégique comporte plusieurs étapes. L'analyse de l'environnement, l'évaluation de la capacité organisationnelle, l'analyse des résultats obtenus au cours des années antérieures ainsi que la consultation auprès du personnel sont les étapes les plus couramment suivies par les organisations en 2017-2018, comme l'illustre le graphique 9, présenté ci-après.

Graphique 9

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



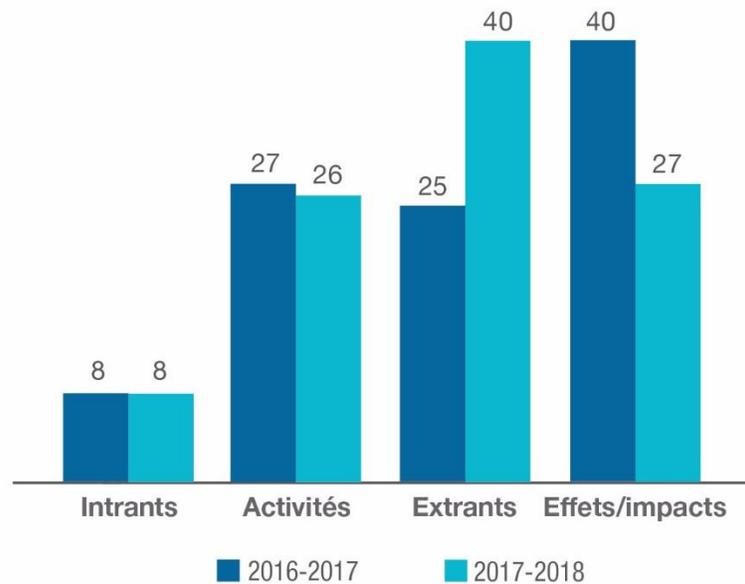
Un plan stratégique doit comporter des indicateurs de performance pour mesurer l'atteinte des résultats (art. 9, par. 5°, LAP). Le Secrétariat du Conseil du trésor incite les organisations à recourir davantage aux indicateurs d'extrants et d'effets-impacts dans leur plan stratégique, lorsque le contexte s'y prête et selon le type de mission de chacune.

Ces indicateurs permettent d'apprécier, notamment, la capacité de livrer les biens et services qui ont fait l'objet d'un engagement et, ultimement, d'en évaluer les bénéfices pour la population et les entreprises ainsi que pour la société en général, comme le recommande la Commission de l'administration publique.

En 2017-2018, le recours à des indicateurs d'extrants a connu une augmentation importante, tandis que le recours à des indicateurs d'effets-impacts a connu une diminution tout aussi importante par rapport à 2016-2017, comme l'illustre le graphique 10, présenté ci-après.

Graphique 10

Types d'indicateurs utilisés dans les plans stratégiques des organisations (en pourcentage)



Définition et types d'indicateurs

Un indicateur se définit comme une mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe²⁵.

- Un **indicateur d'intrants** est une mesure des ressources utilisées pour réaliser les activités ainsi que pour livrer les biens et services d'une organisation gouvernementale. Les intrants peuvent correspondre aux ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles nécessaires à la réalisation de la mission de l'organisation²⁶. À titre d'exemple, le nombre d'employés exprimé en équivalent temps complet (ETC) est un indicateur d'intrant.
- Un **indicateur d'activité** est une mesure quantitative ou qualitative permettant de porter un jugement sur l'état d'avancement des travaux et sur les étapes à franchir. Ce type d'indicateur peut correspondre, entre autres, à un calendrier de réalisation²⁷. À titre d'exemple, le taux de mise en œuvre d'une stratégie est un indicateur d'activité.
- Un **indicateur d'extrants** est une mesure des biens ou des services résultant d'un processus de production. Ce type d'indicateur peut correspondre aux biens ou aux services que les organisations gouvernementales offrent à la population ou aux entreprises²⁸. À titre d'exemple, le nombre de permis émis est un indicateur d'extrant.

²⁵ Secrétariat du Conseil du trésor, *Glossaire des indicateurs*, Gouvernement du Québec, 2009, p. 14.

²⁶ *Idem*, p. 18.

²⁷ *Idem*, p. 20.

²⁸ *Idem*, p. 22-23.

- Un **indicateur d'effets-impacts** mesure les conséquences des actions des organisations gouvernementales. Ce type d'indicateur peut correspondre à l'influence des interventions de l'État sur l'économie, l'environnement ou la société, selon le cas. En matière d'appréciation de la satisfaction par rapport à un bien ou un service gouvernemental, l'indicateur d'effet-impact mesure la qualité perçue par la personne physique ou morale qui a reçu le bien ou le service²⁹. À titre d'exemples, le taux d'accidents impliquant un conducteur avec facultés affaiblies ou le taux de satisfaction des usagers d'un service sont des indicateurs d'effet-impact.

Plan d'action organisationnel

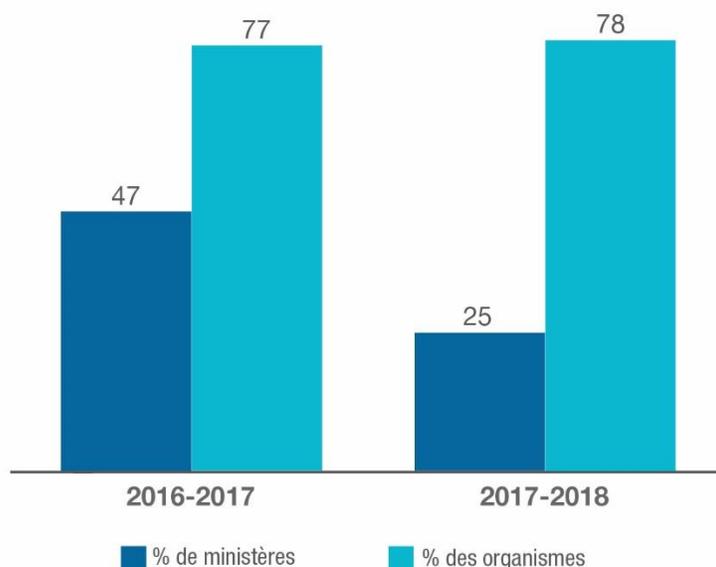
Le plan d'action organisationnel est une bonne pratique pour déployer le plan stratégique. Il permet de planifier les différentes étapes et les actions intermédiaires à entreprendre pour atteindre les résultats attendus au terme du plan stratégique.

Le 3^e indicateur de l'IAGAR consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes disposant d'un plan d'action organisationnel pour mettre en œuvre, notamment, le plan stratégique de l'organisation.

L'utilisation d'un plan d'action organisationnel a connu une baisse importante parmi les ministères, passant de 47 % (8 sur 17) à 25 % (5 sur 20) entre 2016-2017 et 2017-2018, alors qu'elle est demeurée stable pour les organismes, comme l'illustre le graphique 11, présenté ci-après.

Graphique 11

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

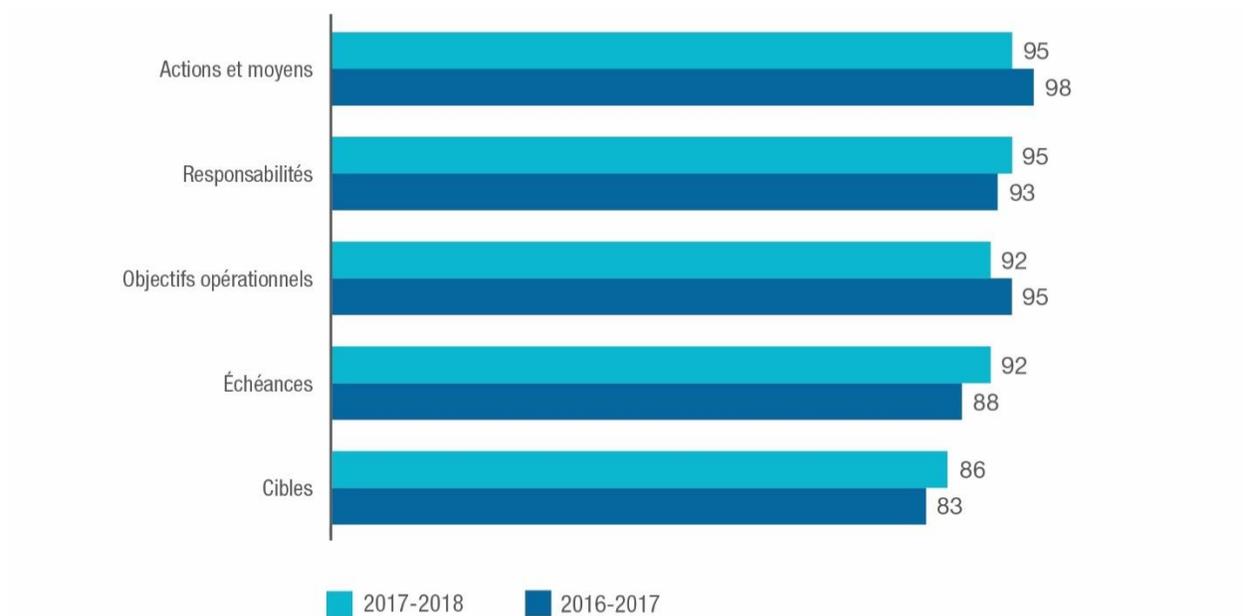


²⁹ Secrétariat du Conseil du trésor, *Glossaire des indicateurs*, Gouvernement du Québec, 2009, p. 26-27.

Les graphiques suivants, soit de 12 à 14, illustrent les éléments pour lesquels la haute direction, les gestionnaires et les membres du personnel ont été consultés dans le cadre de l'élaboration du plan d'action organisationnel. De façon générale, la haute direction et les gestionnaires sont davantage consultés que les membres du personnel. Les résultats obtenus en 2017-2018 sont comparables à ceux obtenus en 2016-2017.

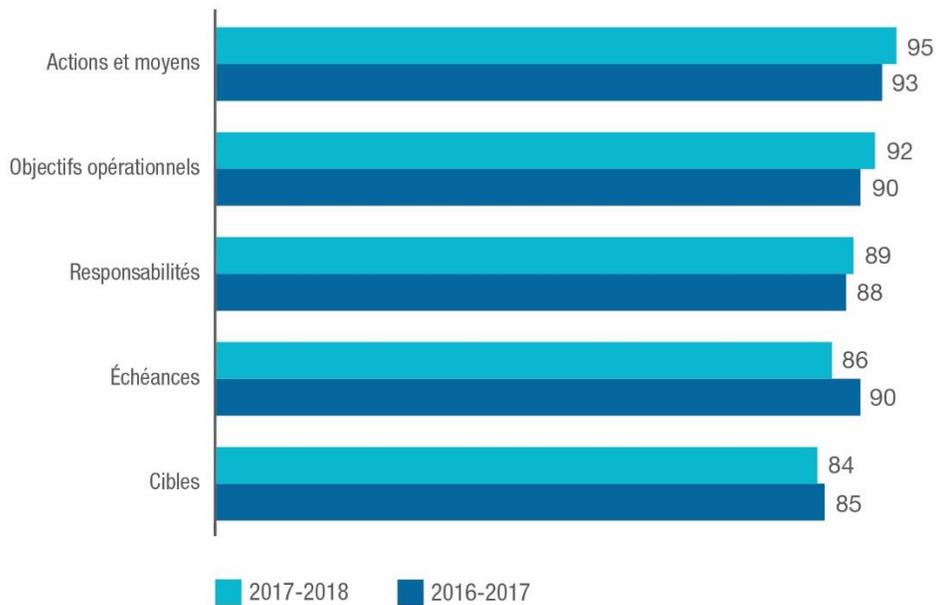
Graphique 12

Éléments pour lesquels la haute direction a été consultée lors de l'élaboration du plan d'action organisationnel (en pourcentage)



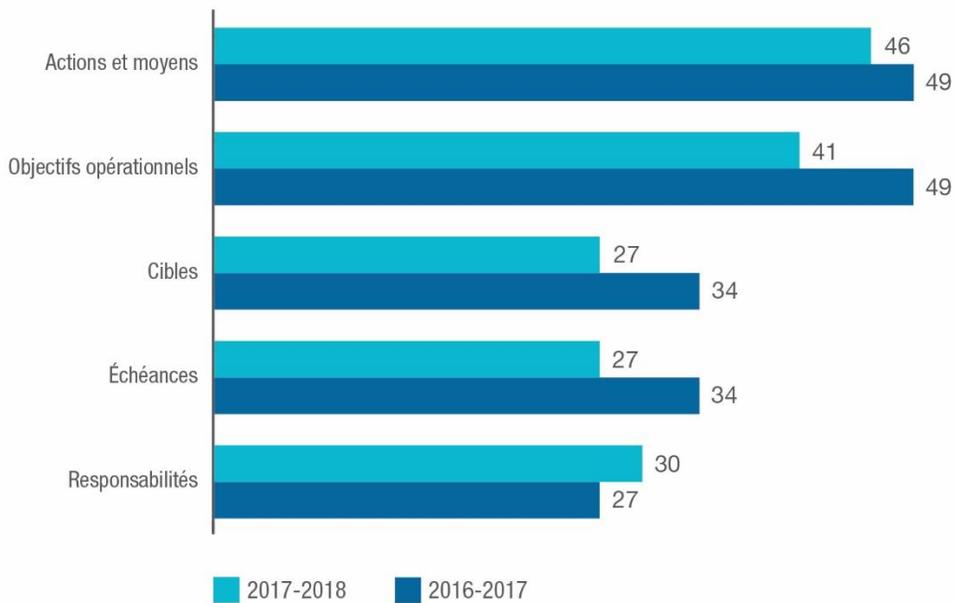
Graphique 13

Éléments pour lesquels les gestionnaires des organisations ont été consultés lors de l'élaboration du plan d'action organisationnel (en pourcentage)



Graphique 14

Éléments pour lesquels les membres du personnel ont été consultés lors de l'élaboration du plan d'action organisationnel (en pourcentage)



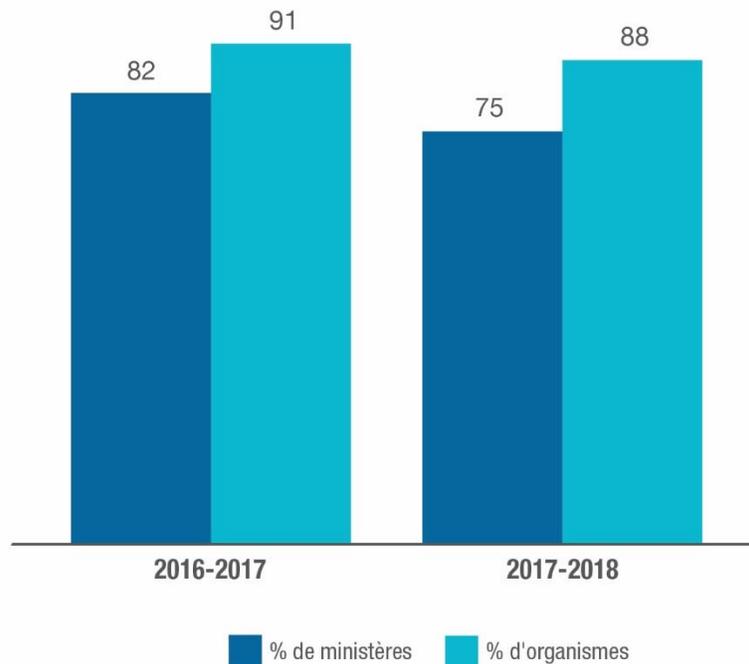
Outil de suivi

L'implantation d'un outil de suivi permet d'apprécier l'évolution, sur une base annuelle, du plan stratégique à partir du plan d'action organisationnel. L'organisation est à même de constater le niveau d'atteinte des résultats et d'apporter, le cas échéant, les ajustements nécessaires lorsque des écarts par rapport aux cibles initiales sont constatés. Aussi, l'outil de suivi s'avère utile pour préparer la reddition de comptes du plan stratégique dans le cadre du rapport annuel de gestion. Le graphique 15, présenté ci-après, permet de constater que l'utilisation d'un outil de suivi du plan stratégique est une pratique répandue parmi les ministères et les organismes, quoique plus fréquente chez ces derniers. Ainsi, 75 % (15 sur 20) des ministères ont déclaré disposer d'un outil de suivi des résultats en 2017-2018, comparativement à 82 % (14 sur 17) en 2016-2017. Quant aux organismes, 88 % (36 sur 41) disposaient d'un tel outil en 2017-2018, par rapport à 91 % en 2016-2017.

Le 4^e indicateur de l'IAGAR consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes disposant d'un outil de suivi des résultats visés au plan stratégique.

Graphique 15

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



Rappel des bonnes pratiques en planification stratégique

- Recourir à des indicateurs d'extrants et d'effets-impacts.
- Disposer d'un plan d'action organisationnel pour mettre en œuvre le plan stratégique.
- Disposer d'un outil de suivi des résultats visés au plan stratégique.
- Consulter le personnel au cours de l'élaboration du plan d'action organisationnel pour mettre en œuvre le plan stratégique.

État de situation des plans stratégiques au 31 mars 2018

Au 31 mars 2018, la Loi sur l'administration publique assujettit 65 ministères et organismes (MO) à l'obligation de transmettre, pour approbation par le gouvernement, leur projet de plan stratégique pluriannuel. Les 35 organisations tenues de déposer un nouveau plan stratégique en 2017-2018 ont réussi à le faire, soit 100 % comparativement à 26 % en 2016-2017.

Actions du Secrétariat du Conseil du trésor

Renouvellement des plans stratégiques

Le Secrétariat du Conseil du trésor a élaboré, en juillet 2017, de nouvelles lignes directrices en matière de planification stratégique au sein du gouvernement du Québec pour resserrer le processus de renouvellement des plans stratégiques. Ainsi, le secrétariat exerce un suivi rigoureux afin :

- que les organisations amorcent une démarche de renouvellement au moins dans les neuf mois précédant l'échéance de leur plan stratégique;
- que les plans stratégiques soient dotés d'indicateurs de résultats permettant de mesurer le niveau d'atteinte des cibles établies par les organisations.

Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du trésor met à la disposition des organisations une équipe spécialisée pour les accompagner tout au long de leur démarche de planification stratégique. Enfin, une table de répondants en planification stratégique et en reddition de comptes a été mise sur pied pour informer les ministères et organismes et favoriser les échanges entre les organisations. Une première rencontre s'est tenue le 30 octobre 2017.

L'ensemble de ces actions aura contribué au renouvellement des plans stratégiques qui prenaient fin en 2017-2018.

La reddition de comptes

Le rapport annuel de gestion a pour objectif de communiquer aux parlementaires et aux citoyens, dans un langage compréhensible et dans des délais opportuns, une information significative, complète et fiable sur les résultats relatifs aux engagements pris par l'organisation au cours de la dernière année.

Un ministère ou organisme doit préparer un rapport annuel de gestion (art. 24, LAP) qui doit, notamment, comprendre :

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

Chaque ministre est tenu de déposer à l'Assemblée nationale le rapport annuel de gestion de son ministère ainsi que celui des organismes et des unités administratives relevant de sa responsabilité (art. 26, LAP). Le président du Conseil du trésor, pour sa part, dépose à l'Assemblée nationale un rapport annuel concernant l'application de la LAP (art. 28, LAP).

Les ministres, sous-ministres et dirigeants d'organisme peuvent être convoqués devant la commission parlementaire compétente, en l'occurrence la Commission de l'administration publique, pour discuter de leur gestion administrative et, notamment, des résultats de leur organisation (art. 29, LAP).

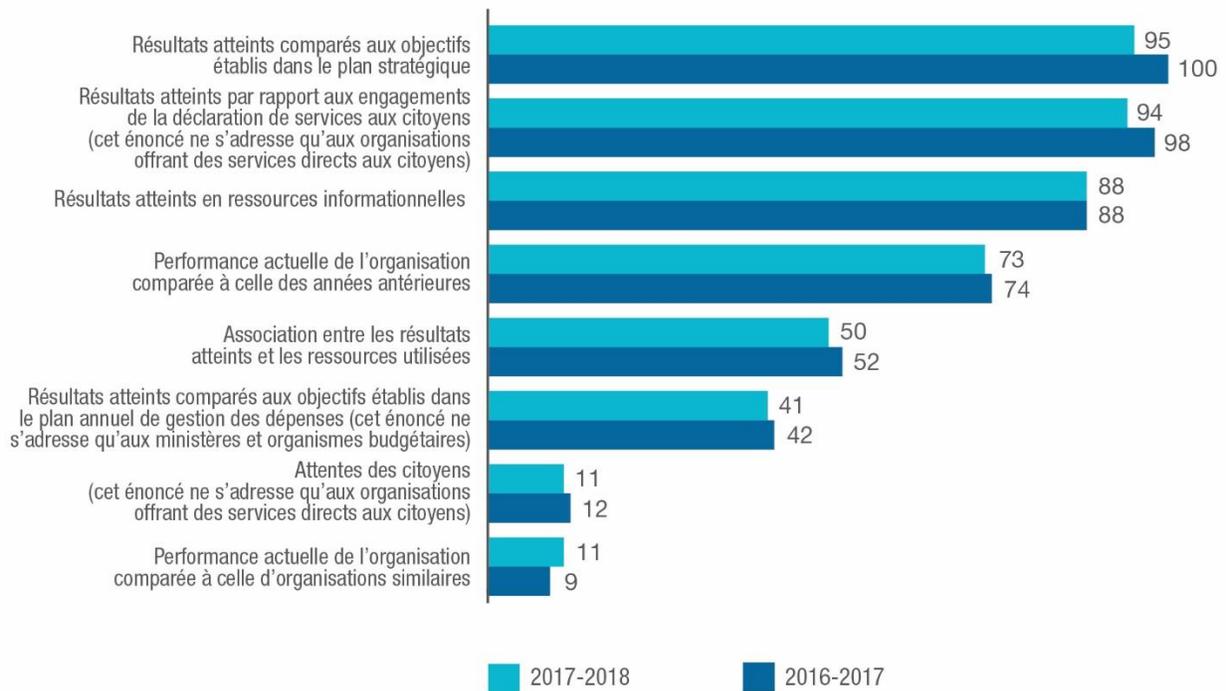
Présentation des résultats

Éléments présents dans les rapports annuels de gestion

En 2017-2018, la presque totalité des organisations (95 %) a déclaré avoir effectué, dans le cadre de leur rapport annuel de gestion, une reddition de comptes portant sur les résultats atteints par rapport aux objectifs établis dans le plan stratégique, par rapport aux engagements de la déclaration de services aux citoyens et en matière de ressources informationnelles. Le graphique 16, présenté ci-après, indique que près des trois quarts (73 %) des organisations ont déclaré faire état de la performance actuelle de leur organisation par rapport à celle des années antérieures.

Graphique 16

Éléments de contenu présents dans les rapports annuels de gestion (en pourcentage)³⁰



³⁰ Le dénominateur retenu pour les éléments de contenu diffère selon la population de référence.

Liens entre les résultats obtenus et les ressources utilisées

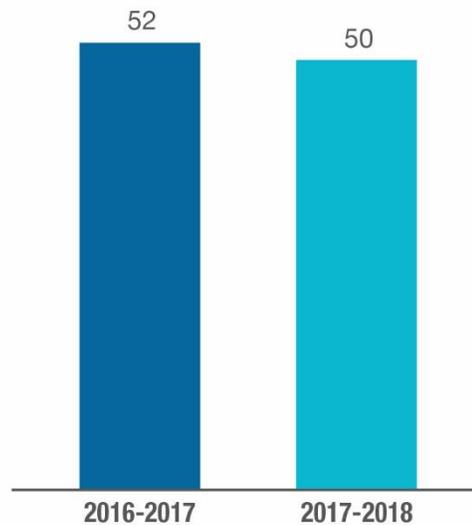
Le rapport annuel de gestion doit, notamment, comprendre une présentation des résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus par le plan stratégique et, le cas échéant, le plan annuel de gestion des dépenses (art. 24, par. 1°, LAP). Le plan annuel de gestion des dépenses présente les choix effectués dans l'allocation des ressources et les actions envisagées pour atteindre les objectifs fixés dans le plan stratégique (art. 46, LAP).

Le 5^e indicateur de l'IAGAR consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes ayant démontré une association entre les résultats obtenus et les ressources utilisées et ayant diffusé l'information dans leur rapport annuel de gestion.

En 2017-2018, la moitié des 64 répondants ont déclaré avoir établi une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées, comme l'illustre le graphique 17, présenté ci-après.

Graphique 17

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

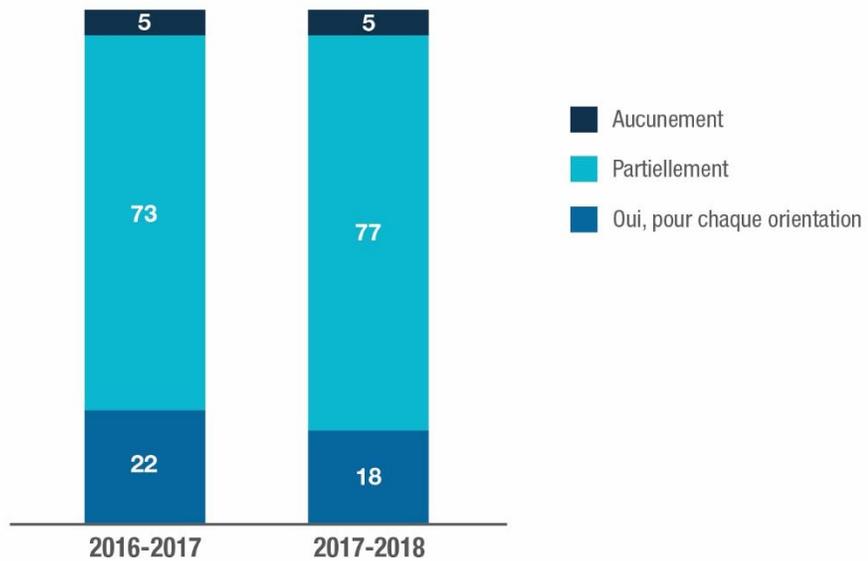


Ressources affectées à la réalisation du plan stratégique

Le graphique 18 montre que des 61 organisations ayant déclaré avoir un plan stratégique en vigueur au 31 mars 2018, 58 (95 %) ont indiqué dans leur rapport annuel de gestion les ressources humaines affectées aux orientations de leur plan stratégique. Pour sa part, le graphique 19, présenté immédiatement après, illustre que cette proportion était de 93 % pour l'affectation des ressources financières à la réalisation des orientations de leur plan stratégique.

Graphique 18

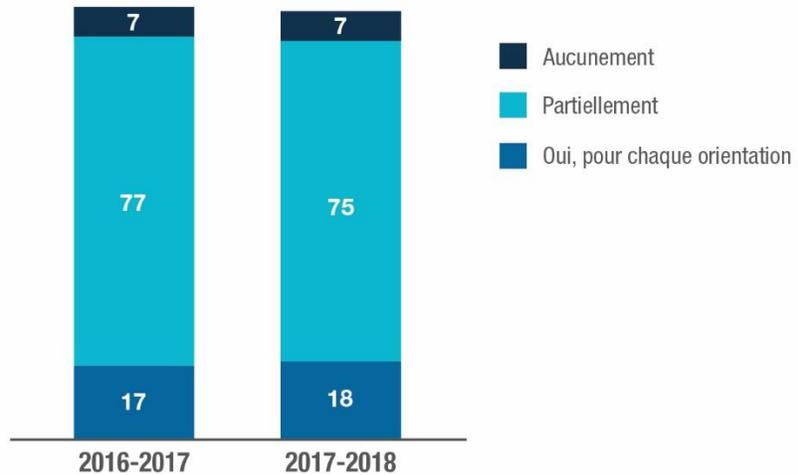
Organisations ayant indiqué les ressources humaines affectées aux orientations de leur plan stratégique dans leur rapport annuel de gestion (en pourcentage)³¹



³¹ La somme des composantes peut différer de 100 %, en raison de l'arrondi.

Graphique 19

Organisations ayant indiqué les ressources financières affectées aux orientations de leur plan stratégique dans leur rapport annuel de gestion (en pourcentage)³²



Sommaire des bonnes pratiques en 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.

État de situation des rapports annuels de gestion au 31 mars 2018

Chaque ministre responsable dépose à l'Assemblée nationale le rapport annuel de gestion de son ministère ainsi que celui des organismes et des unités administratives relevant de sa responsabilité, dans les quatre mois suivant la fin de leur année financière ou, si l'Assemblée ne siège pas, dans les quinze jours³³ de la reprise de ses travaux³⁴.

En 2017-2018, le Secrétariat du Conseil du trésor a constaté que les rapports annuels de gestion de 65 organisations sur les 66 assujettis ont été déposés à l'Assemblée nationale par les ministres responsables pour l'exercice 2016-2017³⁵. Parmi ces 65 organisations, les rapports de 63 organisations ont été déposés conformément aux exigences³⁶.

³² La somme des composantes peut différer de 100 %, en raison de l'arrondi.

³³ La règle des quinze jours est applicable sauf si la loi constitutive de l'organisation prévoit d'autres dispositions.

³⁴ Les travaux réguliers de l'Assemblée nationale ont repris le 19 septembre 2017 après l'ajournement estival de l'exercice 2017-2018. La règle des quinze jours suivant la reprise des travaux fixe la date de dépôt des rapports annuels de gestion 2016-2017 à l'Assemblée nationale au 3 octobre 2017.

³⁵ L'annexe III de ce rapport présente un tableau qui dresse un état de situation des rapports annuels de gestion 2016-2017 en ce qui a trait à la conformité des ministères et organismes aux règles de dépôt du rapport annuel de gestion à l'Assemblée nationale.

³⁶ Une organisation assujettie à l'article 24 de la LAP est considérée conforme, pour 2017-2018, lorsque son plan a été déposé en octobre, c'est-à-dire le mois correspondant à la fin de la règle des quinze jours ouvrables suivant la reprise des travaux réguliers le 19 septembre, soit le mois d'octobre 2017. Une organisation dont la règle de dépôt est déterminée par sa loi constitutive est considérée conforme lorsque son rapport de gestion a été déposé au cours du mois correspondant à l'exigence qui lui est prescrite. Cette souplesse est nécessaire afin de tenir compte des procédures parlementaires.

Actions du Secrétariat du Conseil du trésor

Révision du rapport annuel de gestion

Le Secrétariat du Conseil du trésor a poursuivi, en 2017-2018, la démarche initiée en 2016-2017 qui consiste à revoir les exigences gouvernementales en matière de reddition de comptes publique. Les travaux devraient permettre d'actualiser le contenu du rapport annuel de gestion en fonction des besoins des parlementaires et d'en optimiser le processus de production. Des propositions d'allègement font l'objet de discussions entre les instances concernées.

Cette démarche entreprise par le Secrétariat du Conseil du trésor découle de recommandations de la Commission de l'administration publique dans le cadre de son 32^e rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organisme public (2015), soit de standardiser la reddition de comptes de manière à réduire la masse d'information demandée aux ministères et organismes et de déterminer à cette fin, en collaboration avec la Commission de l'administration publique et le Vérificateur général du Québec, une façon de rendre la reddition de comptes la plus efficace et la plus efficiente possible.

Convention de performance et d'imputabilité

La convention de performance et d'imputabilité est une disposition, prévue à l'article 12 de la LAP, permettant de consentir à une unité administrative des assouplissements administratifs en contrepartie d'objectifs de résultats convenus avec le ministre qui en est responsable.

Ainsi, le gestionnaire d'une unité administrative donnée établit des objectifs d'amélioration, fixe des cibles de qualité et de productivité mesurées à l'aide d'indicateurs et s'engage à livrer des résultats. En contrepartie, le ministère ou l'organisme auquel l'unité appartient s'engage à fournir à l'unité conventionnée des modalités et des marges de manœuvre en matière de gestion des ressources adaptées à sa situation. Le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme, selon le cas, est partie prenante à cette convention.

La convention vise les unités administratives présentant les caractéristiques suivantes :

- un mandat clair et précis les distinguant des autres unités de l'organisation, tout en restant rattachées à la mission de celle-ci;
- un rôle opérationnel se traduisant par la production de biens et services destinés à une clientèle définie;
- la maîtrise de leurs processus de production et de l'utilisation de leurs ressources.

Une entente de gestion peut être conclue entre le ministre de qui relève une unité administrative et le Conseil du trésor dans le cadre d'une convention de performance et d'imputabilité. Cette entente définit un cadre de gestion des ressources humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles propre à l'unité conventionnée.

La convention de performance et d'imputabilité et l'entente de gestion qui l'accompagne, le cas échéant, sont des documents publics que le ministre responsable dépose à l'Assemblée nationale (art. 14, LAP).

Au 31 mars 2018, trois conventions étaient en vigueur, dont deux étaient complétées par au moins une entente de gestion. Les unités administratives concernées sont les suivantes :

- Bureau des infractions et amendes (ministère de la Justice);
- Centre de conservation du Québec (ministère de la Culture et des Communications);
- Contrôle routier Québec (Société de l'assurance automobile du Québec et ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports).

La gestion des ressources humaines

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

- élabore et applique le cadre légal et normatif et en fait le suivi;
- négocie les conventions collectives, établit les conditions de travail et assure le règlement des griefs avec les syndicats et les associations de salariés des ministères et des organismes de la fonction publique;
- assure la coordination des négociations pour le renouvellement des conventions collectives du réseau de la santé et des services sociaux, du réseau de l'éducation et des organismes publics dont les employés ne sont pas nommés selon la Loi sur la fonction publique;
- conseille le gouvernement en matière de gestion des ressources humaines;
- soutient les ministères et organismes dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales en matière de gestion des ressources humaines.

Présentation des résultats

Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre

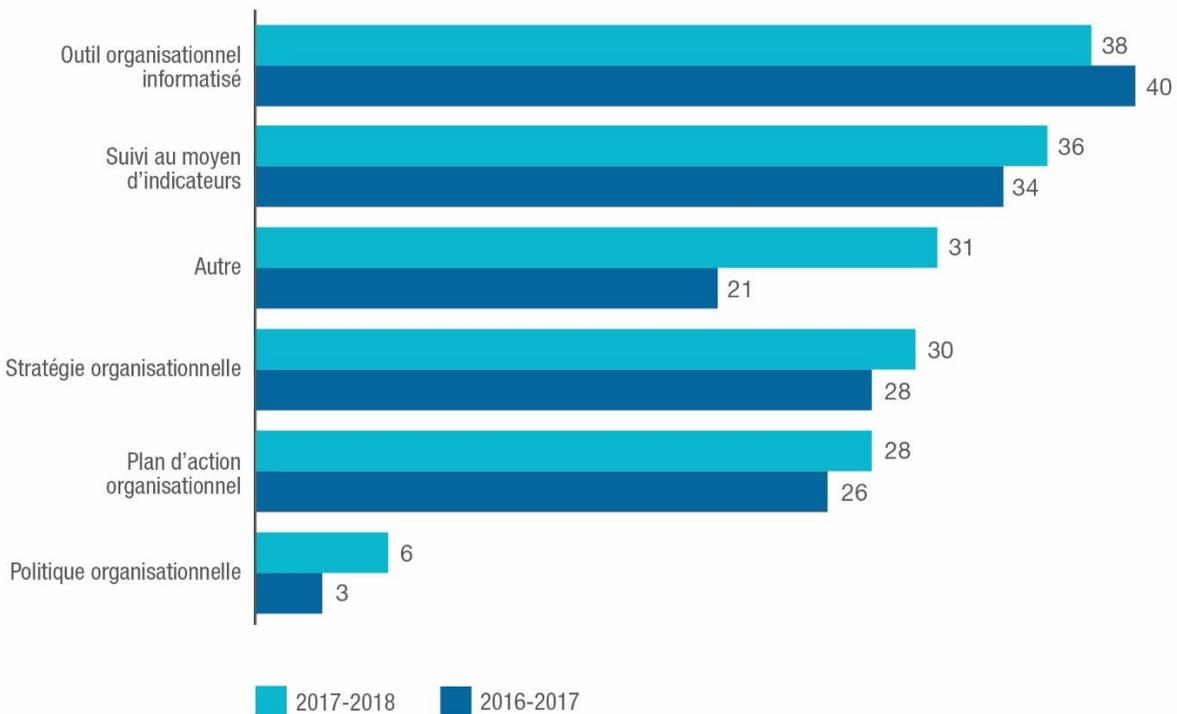
La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre consiste à déterminer les besoins de l'organisation en matière de ressources humaines afin de maintenir sa capacité à réaliser sa mission, ce qui nécessite, entre autres, de dresser un inventaire des compétences et de l'effectif requis à cette fin. Parmi les 64 organisations qui ont participé à la collecte d'information pour le présent rapport, 70 % ont déclaré, en 2017-2018, disposer d'un portrait des emplois requis pour réaliser leurs activités, comparativement à 68 % en 2016-2017, comme l'illustre le graphique 20, présenté ci-après.

Graphique 20
Organisations disposant d'un portrait des emplois requis (en pourcentage)



La proportion des organisations ayant eu recours à un dispositif pour les appuyer dans le cadre de leur gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre est passée de 63 % à 67 % entre 2016-2017 et 2017-2018. Le graphique 21, présenté ci-après, indique les différents dispositifs utilisés.

Graphique 21
Moyens utilisés par les organisations pour assurer la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (en pourcentage)

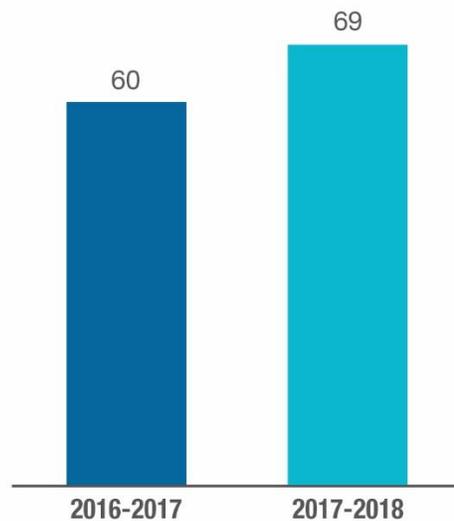


Gestion des savoirs et de l'expertise

La gestion des savoirs et de l'expertise a pour objectif de maintenir et de renforcer le savoir-faire et les compétences nécessaires à la réalisation de la mission d'une organisation. La gestion des savoirs engage la mise en place d'actions structurées de développement continu des compétences du personnel et de transfert des connaissances. La poursuite d'une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise parmi les organisations a connu une hausse importante, passant de 60 % à 69 % (44 sur 64) entre 2016-2017 et 2017-2018, comme l'indique le graphique 22, présenté ci-après. Quant au graphique 23, présenté immédiatement après, il indique que la mesure et l'analyse de risque des champs d'expertise (34 %), le plan d'action organisationnel (34 %) et les autres dispositifs (61 %) sont les moyens les plus utilisés par les organisations pour déployer une démarche structurée assurant la gestion des savoirs et de l'expertise. Ce graphique indique toutefois une baisse de l'utilisation de ces moyens entre 2016-2017 et 2017-2018.

Graphique 22

Organisations recourant à une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise (en pourcentage)



Graphique 23
Dispositifs utilisés dans le cadre d'une démarche structurée pour assurer la gestion des savoirs et de l'expertise (en pourcentage)



Le graphique 24, présenté ci-après, indique une progression du recours à une démarche structurée de gestion du développement du personnel, qui est passé de 77 % à 81 % entre 2016-2017 et 2017-2018.

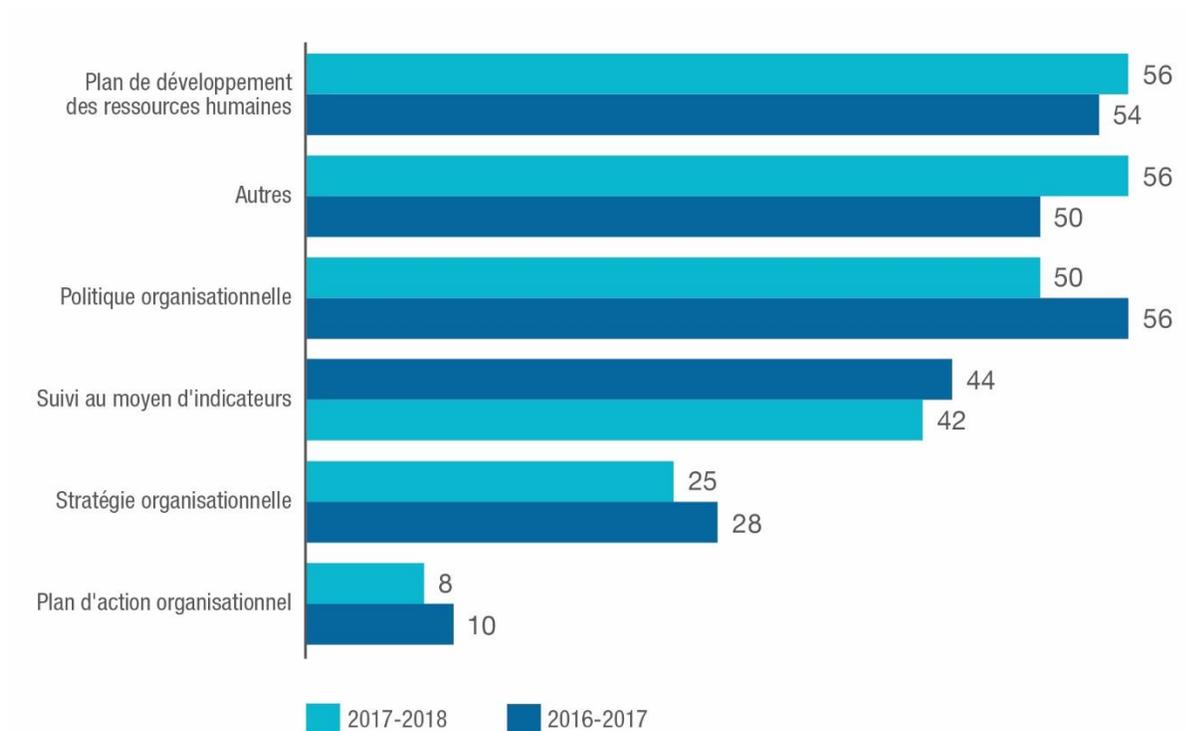
Graphique 24
Organisations ayant recours à une démarche structurée de gestion du développement de leur personnel (en pourcentage)



Presque toutes les organisations ont mené au moins une activité de perfectionnement de la relève en 2017-2018. En effet, les ministères et organismes ont eu recours à au moins un dispositif à l'égard de la gestion du perfectionnement de la main-d'œuvre, dans une proportion de 98 % au cours des deux derniers exercices. Le plan de développement des ressources humaines, les autres moyens et la politique organisationnelle sont les dispositifs les plus utilisés par les organisations, comme l'illustre le graphique 25, présenté ci-après.

Graphique 25

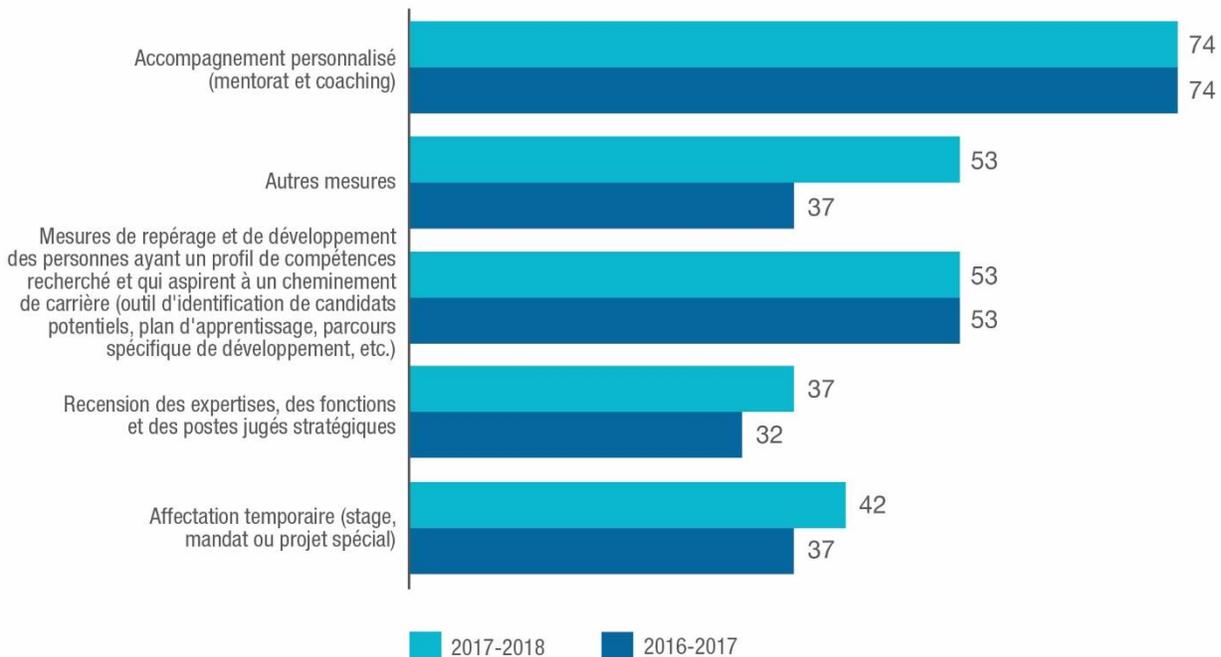
Moyens utilisés par les organisations pour gérer le perfectionnement du personnel (en pourcentage)



Les graphiques 26 et 27, présentés ci-après, indiquent qu’en matière de perfectionnement de la relève, une plus grande proportion d’organismes a effectué une recension des expertises, des fonctions et des postes jugés stratégiques, comparativement aux ministères. Les organismes se sont également démarqués du côté de l’affectation temporaire.

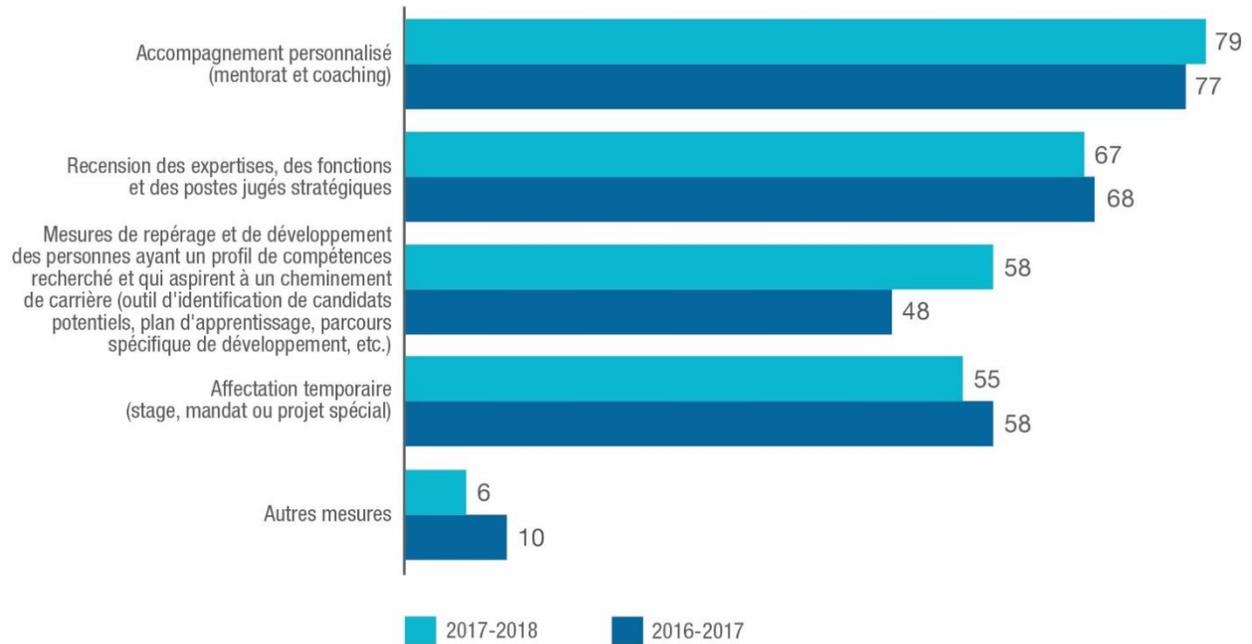
Graphique 26

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



Graphique 27

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

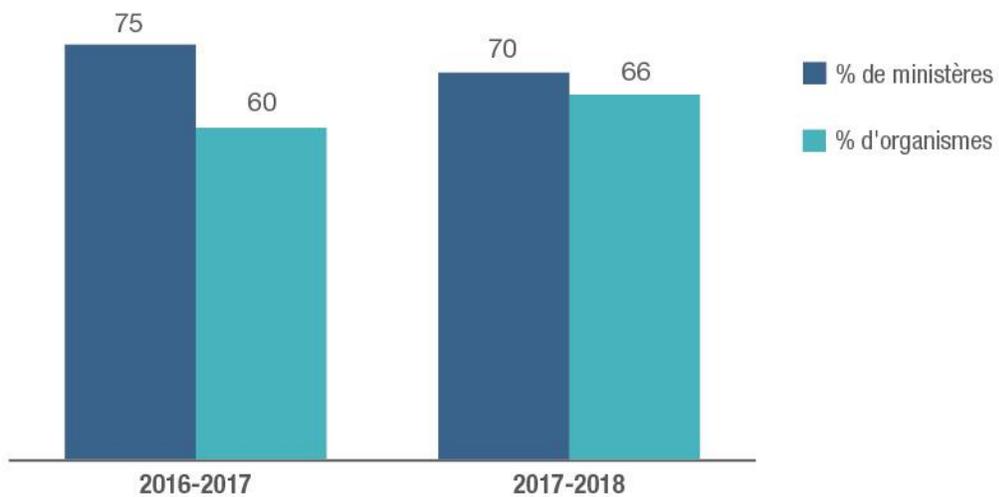


Mobilisation du personnel et climat de travail

La mobilisation du personnel et la qualité du climat de travail sont aussi des facteurs importants pour assurer la gestion axée sur les résultats. À cet égard, la proportion d'organismes utilisant une démarche structurée pour mobiliser le personnel a connu, selon le graphique 28 présenté ci-après, une hausse en 2017-2018, alors que la proportion des ministères utilisant une telle démarche affiche une diminution au cours de la même période.

Graphique 28

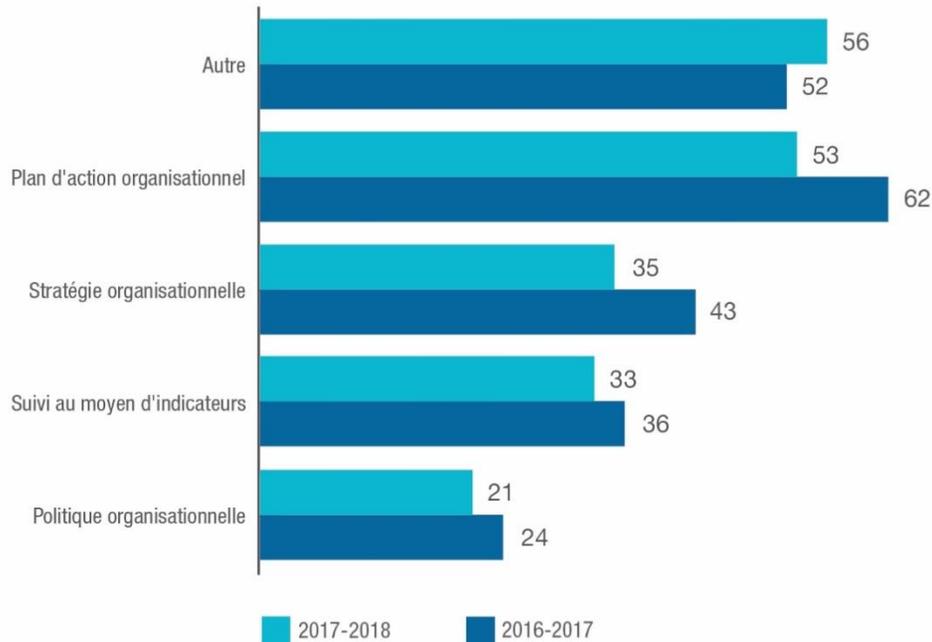
Ministères et organismes utilisant une démarche structurée pour mobiliser le personnel (en pourcentage)



Parmi les 43 organisations qui ont mis en place ou poursuivi une démarche structurée favorisant la mobilisation du personnel, le plan d'action organisationnel demeure le plus couramment utilisé au cours des deux exercices, comme l'illustre le graphique 29, présenté ci-après.

Graphique 29

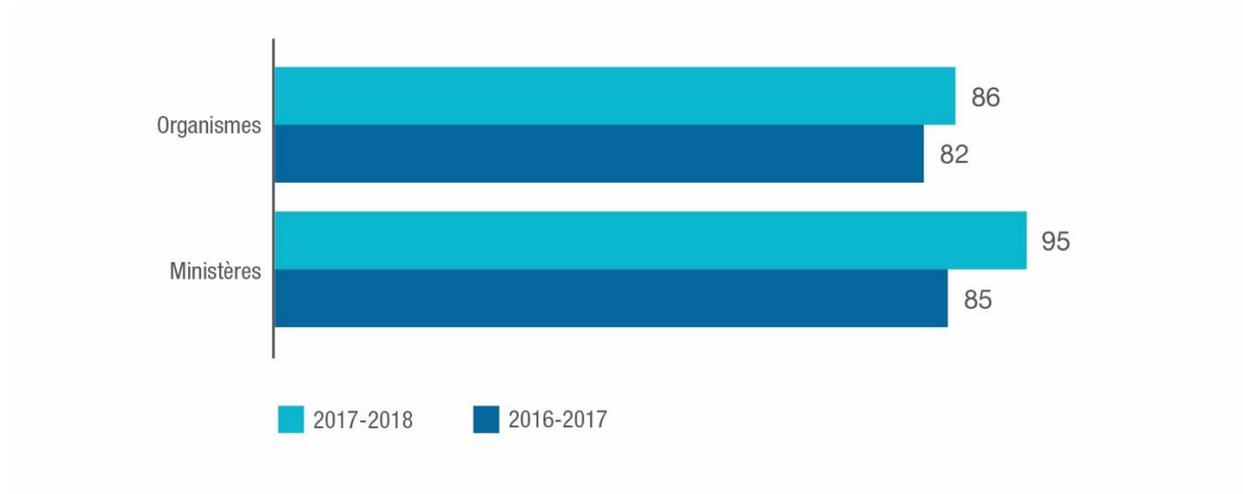
Dispositifs utilisés par les organisations pour mobiliser le personnel (en pourcentage)



Quant aux organisations disposant d'information relative au climat de travail, la majorité a déclaré détenir une telle information, comme en témoigne le graphique 30, présenté ci-après.

Graphique 30

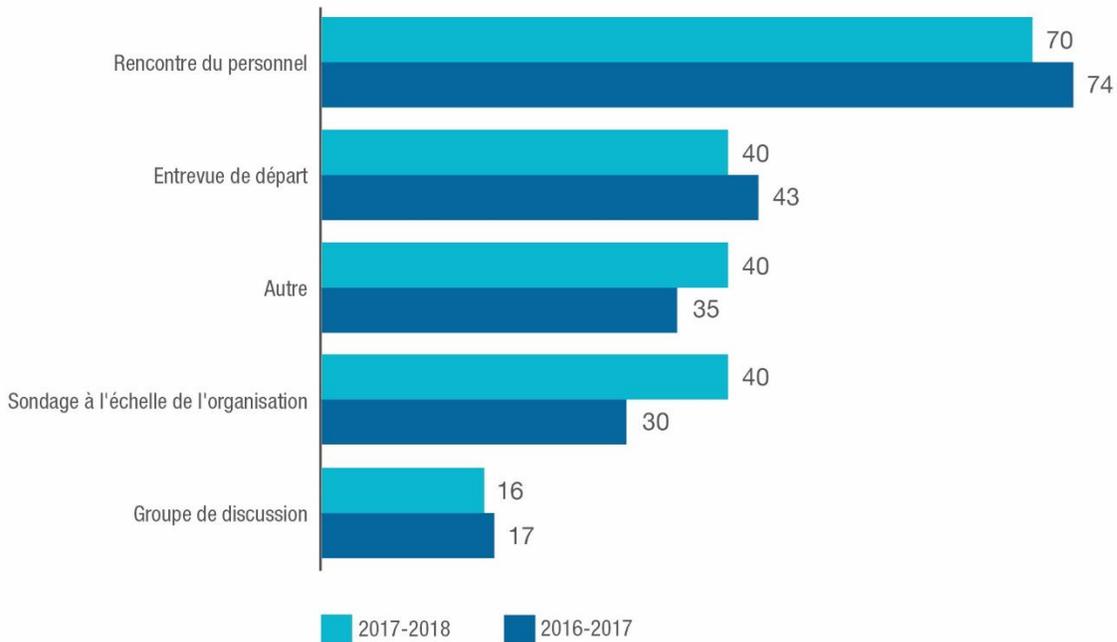
Organisations disposant de l'information relative au climat de travail (en pourcentage)



Les organisations peuvent procéder à la collecte de l'information sur le climat de travail de plusieurs façons, selon leur contexte et les moyens dont elles disposent. Toutefois, la collecte d'information à partir de rencontres avec le personnel demeure l'activité privilégiée pour apprécier le climat de travail, comme l'illustre le graphique 31, présenté ci-après.

Graphique 31

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



Attentes et évaluation de la performance des employés

La détermination d'attentes et l'évaluation de la performance des employés sont des éléments importants de la gestion axée sur les résultats. En effet, la formulation d'attentes signifiées est essentielle pour communiquer à chaque employé sa contribution attendue aux fins de l'atteinte des résultats de l'organisation.

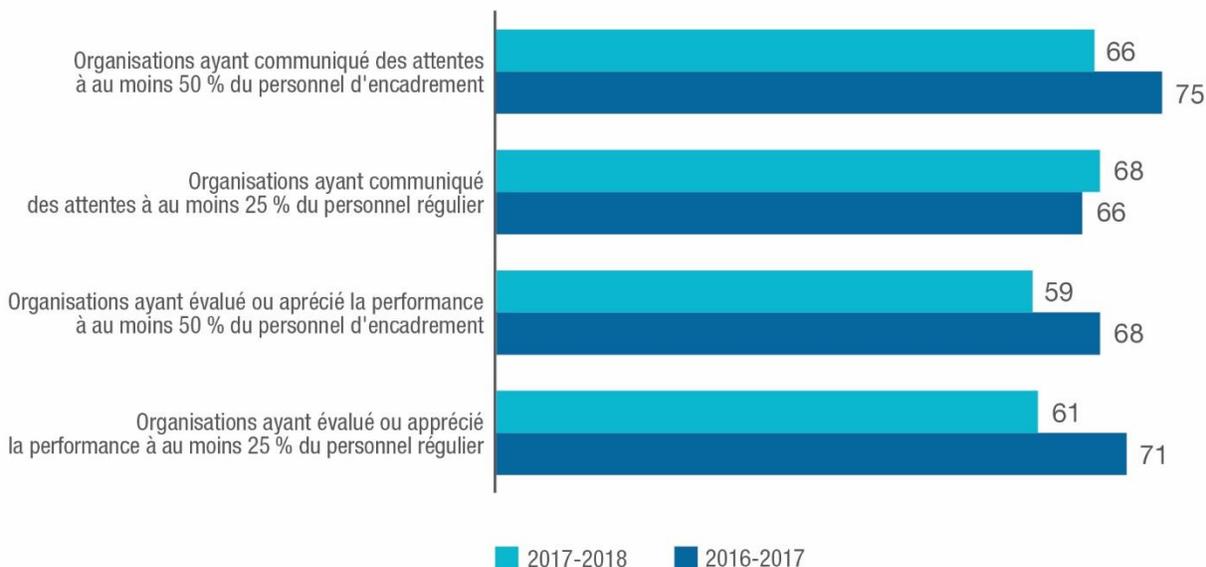
Par ailleurs, l'évaluation de la performance des employés constitue un élément de reddition de comptes interne. Elle donne, tant à l'employé qu'à l'organisation, une rétroaction utile pour l'amélioration continue de la performance de l'effectif dont est tributaire la performance organisationnelle.

Le 6^e indicateur de l'IAGAR consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes ayant communiqué des attentes et des objectifs ou évalué ou apprécié la performance du personnel, pour au moins 50 % du personnel d'encadrement ou 25 % du personnel régulier (non cadre).

En 2017-2018, 66 %³⁷ des organisations ont communiqué des attentes à au moins 50 % de leur personnel d'encadrement et 59 % ont évalué le rendement de celui-ci. Au cours du même exercice, 68 % et 61 % des organisations ont communiqué des attentes à au moins 25 % de leur personnel régulier et évalué leur rendement, comme l'illustre le graphique 32, présenté ci-après.

Graphique 32

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



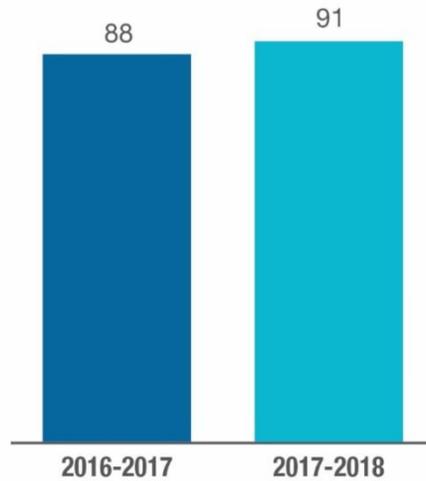
³⁷ La proportion de 66 % correspond à 39 organisations sur 59. Le dénominateur diffère de 64, puisque 5 organisations n'ont pas été en mesure de produire l'information au moment de la collecte d'information, leur processus n'étant pas encore complété.

Éthique

Les organisations mettent en place des dispositifs pour s'assurer que leurs activités sont conformes à des principes d'éthique et de déontologie, et ce, afin de maintenir la confiance des citoyens envers l'appareil gouvernemental. En 2017-2018, 58 organisations, soit 91 %, disposaient de mesures de sensibilisation à l'éthique, comme l'illustre le graphique 33, présenté ci-après.

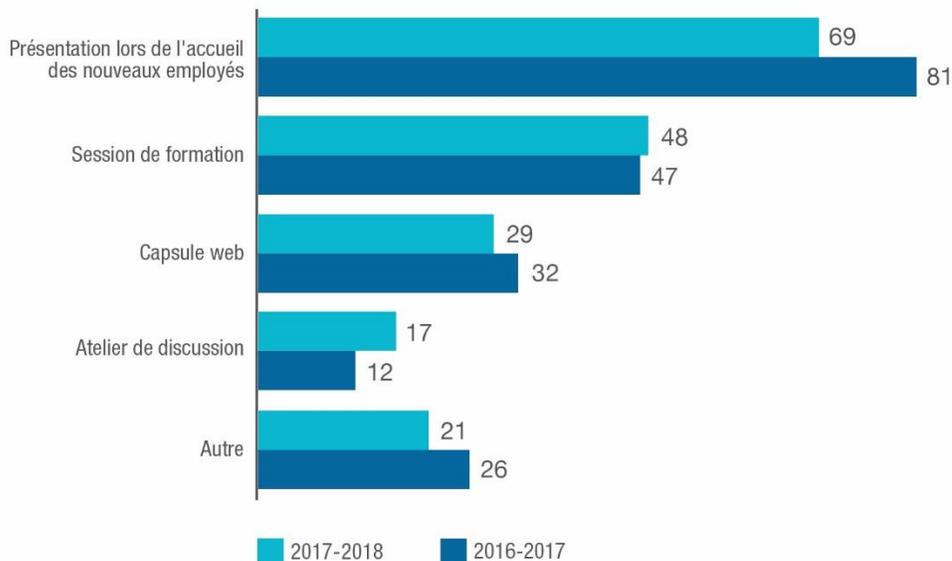
Graphique 33

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



Graphique 34

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



En outre, les ministères et organismes ont offert différentes activités de sensibilisation ou de formation. Parmi les organisations ayant appliqué des mesures de sensibilisation à l'éthique au cours des deux exercices, la présentation lors de l'accueil des nouveaux employés est l'activité la plus fréquente, comme l'illustre le graphique 34.

Sommaire des bonnes pratiques en gestion des ressources humaines dans le contexte de la gestion axée sur les résultats

- Disposer d'un portrait des emplois 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.

La gestion des ressources budgétaires

La LAP définit le cadre de gestion des ressources budgétaires des ministères et des organismes budgétaires. Ce cadre prévoit, notamment, des assouplissements 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. Il incombe au Conseil du trésor d'établir les modalités et les conditions d'emploi de ce cadre de gestion. Le tableau 2³⁸, présenté ci-après, fait état de l'utilisation des assouplissements consentis aux ministères et organismes.

Tableau 2
Utilisation des assouplissements budgétaires en cours d'année financière (en millions de dollars)

Assouplissements budgétaires	2014-2015	2015-2016	2016-2017 ³⁹
Crédits pouvant être reportés à l'exercice suivant ⁴⁰	-	-	-
Crédits portant sur une période de plus d'un an	488,6	230,9	215,0
Crédits additionnels associés au crédit au net	74,0	80,3	81,1
Crédits additionnels associés à la disposition d'un bien	0,1	33,3	4,2
Transferts de crédits entre ministères et organismes pour services rendus	7,5	6,1	8,8
Transferts de crédits entre programmes d'un même portefeuille	138,0	174,5	263,1

Actions du Secrétariat du Conseil du trésor

Renforcement de l'encadrement et du suivi des programmes d'aide financière

Dans le contexte d'une gestion rigoureuse et prudente des dépenses publiques, le gouvernement fait preuve de vigilance pour que les subventions et les autres formes d'aide financière accordée répondent à des besoins prioritaires et pour qu'elles soient employées de manière efficace et efficiente.

En 2017-2018, le Secrétariat du Conseil du trésor a poursuivi ses travaux visant à renforcer la conception et le suivi des programmes d'aide financière des ministères et organismes afin de favoriser une gestion rigoureuse des sommes octroyées, l'équité entre les clientèles et l'évaluation des résultats obtenus à l'aide de données probantes.

³⁸ L'annexe IV de ce rapport présente une description des assouplissements budgétaires prévus dans la LAP.

³⁹ Les données pour 2017-2018 n'étaient pas disponibles au moment de la rédaction du présent rapport, car elles n'avaient pas encore été publiées dans les Comptes publics déposés par le Contrôleur des finances à l'Assemblée nationale.

⁴⁰ En ce qui concerne le report de crédits, celui-ci a été suspendu par le Conseil du trésor depuis 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.

Ces actions ont permis qu'à ce jour, la majorité des programmes d'aide financière en vigueur respecte globalement les principes directeurs établis par le Secrétariat. Par exemple, les objectifs de résultats, les dépenses remboursables ainsi que les critères d'admissibilité et de sélection y sont établis de façon précise, équitable et harmonisée, et des mesures de suivi et de reddition de comptes sont prévues expressément.

Afin de formaliser et de pérenniser la démarche, et ainsi qu'il s'y était engagé dans son plan stratégique 2016-2019, le Secrétariat du Conseil du trésor a diffusé dans l'administration publique un guide de bonnes pratiques sur la rédaction de normes de programmes. Il a également offert de la formation au personnel des ministères et organismes participant à la conception et à l'évaluation des programmes.

Ainsi, en plus de compter sur le soutien du Secrétariat du Conseil du trésor, les ministères et organismes peuvent à présent s'appuyer sur cet outil afin d'encadrer davantage l'admissibilité et la sélection des demandeurs et le suivi de leurs programmes, de façon à améliorer leur performance sur une base continue.

Amélioration de la présentation de l'information budgétaire

Une information budgétaire transparente constitue une composante essentielle d'un gouvernement ouvert et responsable. Cela permet à la population et aux parlementaires de connaître les efforts en matière de ressources consacrés par les ministères et organismes au déploiement de leur mission et de leurs orientations stratégiques. Ainsi, le Secrétariat du Conseil du trésor a entrepris, en collaboration avec les ministères, des travaux pour rendre plus transparente et homogène la structure de présentation du budget de dépenses de chaque portefeuille ministériel.

Les lignes directrices élaborées en ce sens prévoient, par exemple, que chaque programme budgétaire décrive une finalité précise au bénéfice des clientèles ciblées, que les éléments qui s'y rattachent contribuent à cette finalité et que les coûts d'administration soient regroupés de façon distincte, lorsque cela est pertinent.

À ce jour, en plus des changements déjà apportés aux portefeuilles « Santé et Services sociaux » et « Conseil du trésor et Administration gouvernementale », cinq portefeuilles ont, à l'invitation du Secrétariat, révisé leur architecture de dépenses 2018-2019 en conformité avec ces lignes directrices, soit « Affaires municipales et Occupation du territoire », « Économie, Science et Innovation », « Famille », « Finances » ainsi que « Relations internationales et Francophonie ». De plus, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation a apporté cette année des ajustements en ce sens et devrait donner suite aux changements attendus au cours de la prochaine année.

À compter de l'exercice financier 2018-2019, les autres ministères pourront s'inscrire dans une deuxième vague qui permettra d'étendre ces orientations à l'ensemble des budgets de dépenses.

Le soutien à la gestion axée sur les résultats

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

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

La LAP ne prévoit pas de disposition qui oblige directement les ministères et organismes à mettre en place de tels mécanismes. Toutefois, elle donne la possibilité au Conseil du trésor que ces fonctions soient implantées s'il le juge à propos. En effet, le Conseil du trésor peut déterminer des orientations (art. 72) ou prendre une directive (art. 74) ou exiger la mise en place, par un ministère ou un organisme de l'Administration gouvernementale, d'un programme d'évaluation, d'une fonction d'audit interne ou d'une étude comparative de coûts (art. 75, LAP). Afin d'appuyer les ministères et organismes à l'égard de ces exigences, le président du Conseil du trésor a, notamment, pour fonction de les assister dans l'élaboration d'indicateurs ou d'autres outils de gestion facilitant la gestion axée sur les résultats (art. 77).

Présentation des résultats

Étalonnage et coût de revient

L'étalonnage consiste, entre autres, à comparer les pratiques d'une organisation sur la base d'observations faites ailleurs. Ainsi, la comparaison des résultats d'une organisation par rapport à des organisations similaires qui recourent aux meilleures pratiques aide celle-ci à s'évaluer et à s'améliorer⁴¹.

De plus, le fait de connaître le coût de revient d'un bien ou d'un service constitue une bonne pratique qui contribue à apprécier l'efficacité de l'organisation. Ce coût prend en considération les ressources nécessaires à la livraison d'un bien ou d'un service public et permet une comparaison avec des organisations similaires, le cas échéant.

Le 7^e indicateur de l'IAGAR consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes ayant procédé à de l'étalonnage en se comparant à des organisations similaires.

⁴¹ Secrétariat du Conseil du trésor, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, Gouvernement du Québec, 2013, p. 7.

Le graphique 35, présenté ci-après, illustre la stabilité de la proportion des organisations ayant mené des activités d'étalonnage à l'échelle gouvernementale entre 2016-2017 et 2017-2018.

Graphique 35

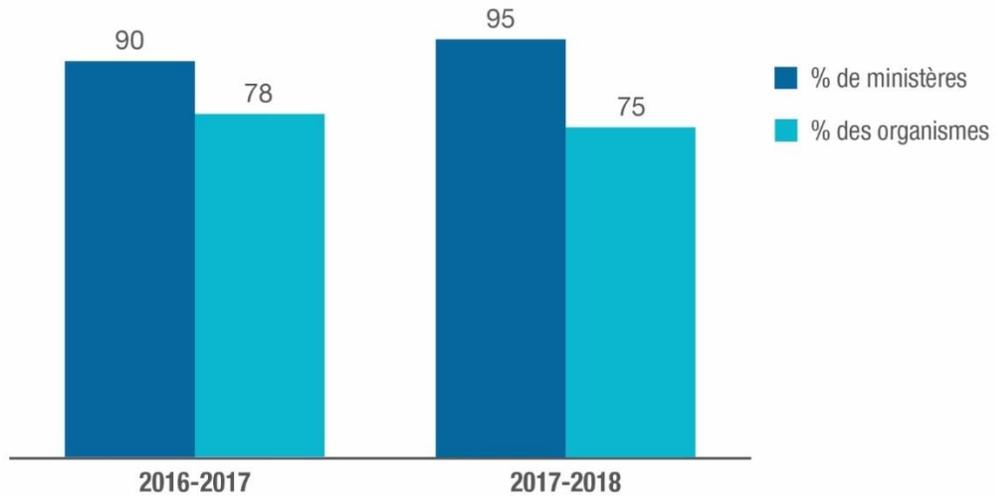
Organisations se comparant à des organisations similaires (en pourcentage)



L'activité d'étalonnage, consistant à comparer son organisation à une organisation similaire, est pratiquée par une plus grande proportion de ministères que d'organismes, comme l'illustre le graphique 36, présenté ci-après. Par ailleurs, le graphique 37, présenté immédiatement après, indique que 66 % des répondants ont déclaré avoir effectué, en 2017-2018, des travaux afin d'établir le coût de leurs biens et services.

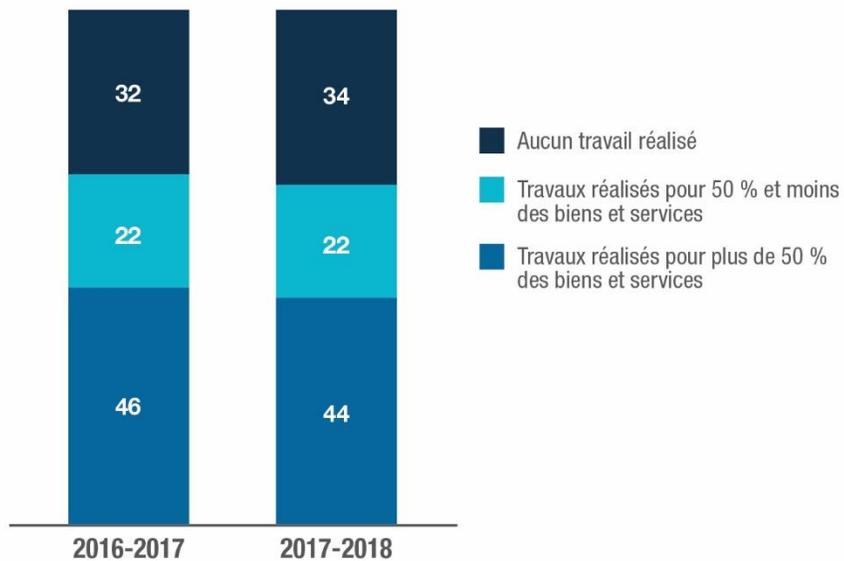
Graphique 36

Ministères et organismes se comparant à des organisations similaires (en pourcentage)



Graphique 37

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



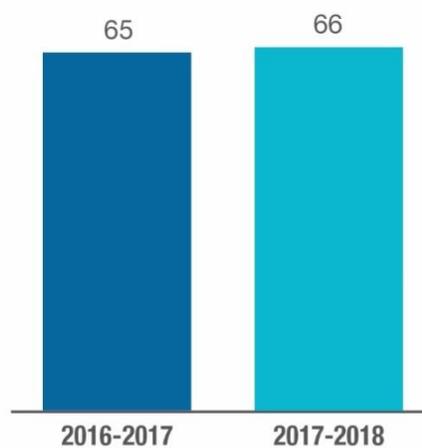
Audit interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte des conseils pour les améliorer, notamment en ce qui a trait à ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance⁴². Plusieurs activités relèvent de l'audit interne, dont la vérification de conformité, la vérification d'optimisation des ressources et de la performance ainsi que le soutien aux gestionnaires.

Selon le graphique 38, présenté ci-après, les deux tiers des organisations, soit 42 sur 64 ou 66 %, ont déclaré avoir réalisé des travaux d'audit interne en 2017-2018, un résultat comparable à celui observé en 2016-2017 (65 %).

Graphique 38

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



⁴² Secrétariat du Conseil du trésor, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, Gouvernement du Québec, 2013, p. 1.

Comme l'illustre le graphique 39, présenté ci-après, les trois activités d'audit interne les plus couramment réalisées en 2017-2018 sont l'évaluation de la fiabilité et de l'intégrité de l'information contenue dans les rapports annuels de gestion (90 %), la vérification de conformité (83 %) et le soutien aux travaux pour répondre aux constatations et recommandations du Vérificateur général du Québec (67 %).

Graphique 39

Champs d'activité dans lesquels les organisations ont réalisé des travaux d'audit interne (en pourcentage)

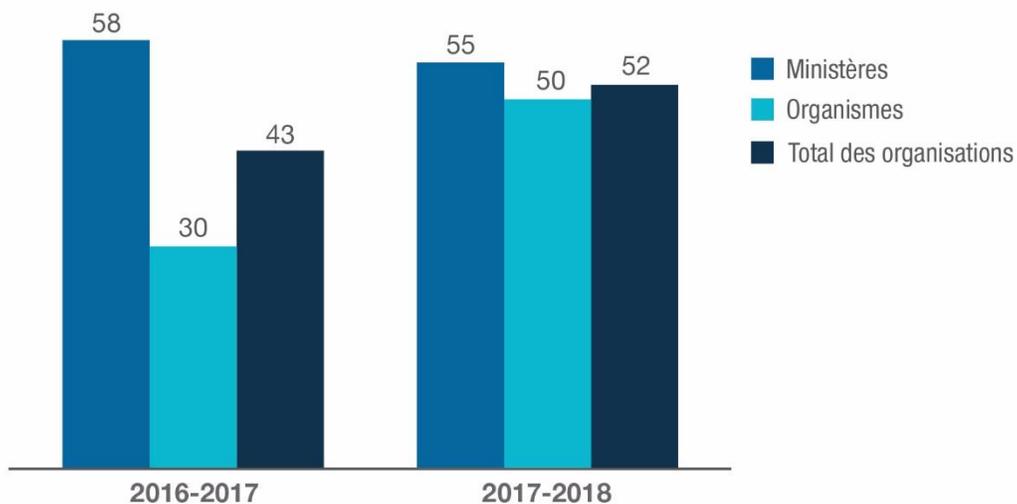


Le 8^e indicateur de l'IAGAR consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes ayant mené des activités d'audit interne sur l'optimisation des ressources et de la performance.

Parmi les organisations effectuant des activités d'audit interne (42), 52 % ont réalisé, en 2017-2018, des travaux de vérification en optimisation des ressources, comparativement à 43 % en 2016-2017. Cette augmentation est attribuable essentiellement aux organismes.

Graphique 40

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



Gestion des risques

La gestion des risques permet de diriger une organisation en tenant compte du risque, c'est-à-dire de l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs. Elle permet, notamment, d'accroître la probabilité pour une organisation de réaliser ses objectifs, de rehausser son degré d'assurance et de confiance, de parfaire sa gouvernance et d'améliorer son efficacité et son efficience opérationnelles⁴³.

Le 9^e indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats (IAGAR) consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes ayant mené des activités de gestion des risques.

En 2017-2018, 50 organisations, soit 78 %, ont déclaré avoir mené des activités de gestion des risques, comme l'illustre le graphique 41, présenté ci-après.

Graphique 41

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



⁴³ Définition tirée du site Web du Secrétariat du Conseil du trésor, à l'adresse <https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/gestion-axee-sur-les-resultats/au-cours-du-cycle-mesurer-et-sameliorer/gestion-des-risques/index.html>.

Selon le graphique 42, présenté ci-après, les trois principaux domaines d'activité couverts par la gestion des risques en 2017-2018 sont la sécurité de l'information (82 %), les technologies de l'information (80 %) et la gestion des processus d'affaires et des opérations (72 %).

Graphique 42

Organisations exerçant de la gestion des risques selon le domaine d'activité (en pourcentage)



Évaluation de programme

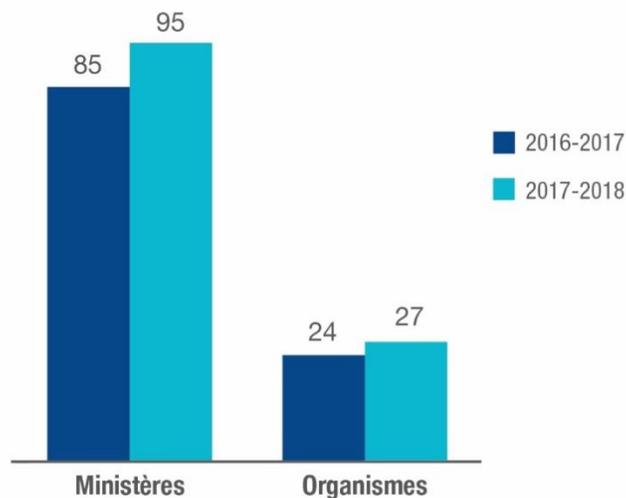
L'évaluation de programme vise à porter un jugement sur un programme, une politique, un processus ou un projet pour aider à la prise de décision. Elle permet d'en apprécier à la fois la pertinence, l'efficacité avec laquelle ses objectifs sont poursuivis, l'efficience des moyens mis en place ou sa rentabilité, ainsi que son impact⁴⁴. Ainsi, l'évaluation de programme s'effectue dans une perspective d'utilisation optimale des ressources, ce qui contribue à procurer un meilleur soutien à la prise de décision par les autorités des ministères et organismes⁴⁵.

Le 10^e indicateur de l'IAGAR consiste à apprécier la proportion de ministères et d'organismes ayant mené des activités d'évaluation de programme.

La proportion d'organisations qui ont effectué des activités d'évaluation de programme est passée de 43 % en 2016-2017 à 48 % (31) en 2017-2018. Toutefois, le graphique 43 permet de constater une différence importante entre les ministères et organismes. En effet, 95 % des ministères (19 sur 20) comparativement à 27 % des organismes (12 sur 44) ont mené des activités d'évaluation de programme en 2017-2018.

Graphique 43

Ministères et organismes ayant réalisé des activités d'évaluation de programme (en pourcentage)



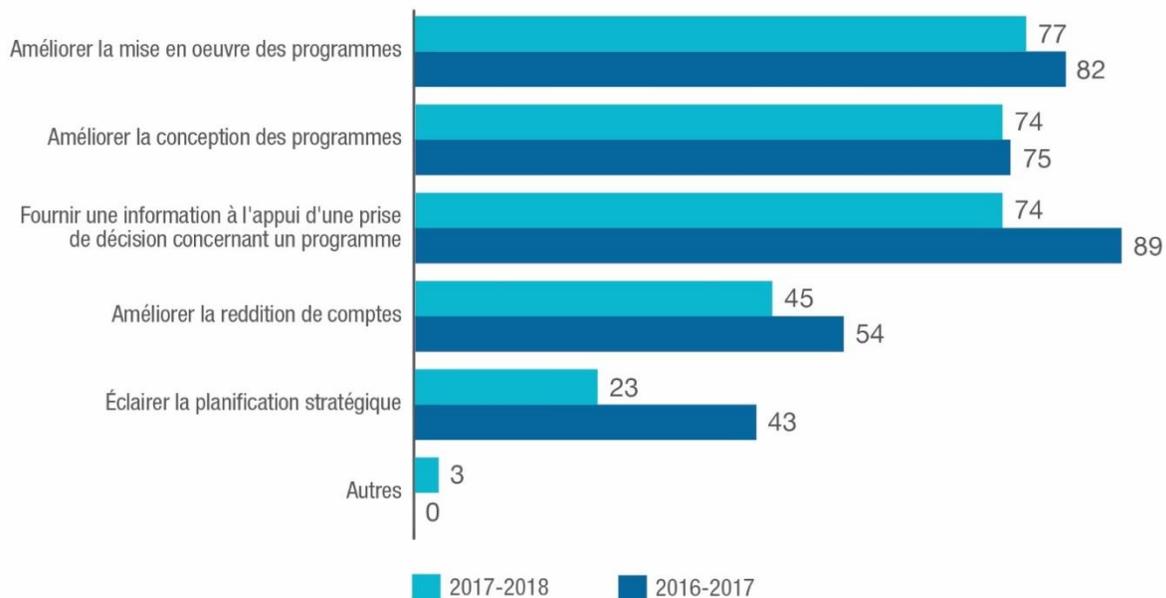
Parmi les raisons justifiant le recours à l'évaluation de programme, l'amélioration de la mise en œuvre des programmes (77 %), l'amélioration de la conception des programmes (74 %) et l'information en appui à une prise de décision concernant un programme (74 %) sont le plus souvent évoquées par les organisations qui ont réalisé ce type d'activité en 2017-2018, comme l'illustre le graphique 44, présenté ci-après.

⁴⁴ Secrétariat du Conseil du trésor, *L'évaluation de programme : document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes*, Gouvernement du Québec, 2002, p. 6.

⁴⁵ Tiré du site Web du Secrétariat du Conseil du trésor, à l'adresse <https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/gestion-axee-sur-les-resultats/au-cours-du-cycle-mesurer-et-sameliorer/evaluation-de-programme/index.html>.

Graphique 44

Objectifs recherchés par les organisations ayant recours à l'évaluation de programme (en pourcentage)



Sommaire 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 ainsi que 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 utiliser 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 revient 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.

Actions du Secrétariat du Conseil du trésor

Le Secrétariat du Conseil du trésor est le répondant gouvernemental en matière d'audit interne, d'évaluation de programme et de révision des programmes. En 2017-2018, il a encadré et accompagné les ministères et organismes dans l'exercice de ces fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats.

Afin d'appuyer les ministères et organismes à l'égard de ces exigences, le président du Conseil du trésor a, notamment, pour fonction de les assister dans le développement d'indicateurs ou d'autres outils de gestion facilitant la gestion axée sur les résultats.

Audit interne

Le Secrétariat du Conseil du trésor a préparé, en octobre 2017, un plan d'action pour optimiser le processus d'audit interne au sein du gouvernement du Québec, afin de donner suite aux recommandations du Vérificateur général du Québec dans le cadre de son portrait de la vérification interne publié au printemps 2016.

Ce plan d'action a mené à une annonce du gouvernement, dans la Stratégie de gestion des dépenses 2018-2019, visant à remplacer les orientations concernant la vérification interne de 2006 par une directive pour encadrer davantage la pratique de l'audit interne au sein des ministères et organismes.

Évaluation de programme

Le Secrétariat du Conseil du trésor est responsable de la conception et de la diffusion des outils nécessaires pour appuyer les ministères et les organismes dans la réalisation des livrables en évaluations de programme exigés par la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes. En 2017-2018, le Secrétariat du Conseil du trésor a diffusé, auprès des ministères et des organismes, trois documents d'instructions appuyant la rédaction des principaux livrables en évaluation de programme.

Ces instructions précisent les exigences relatives à la production des documents exigés des organisations dans le cadre de la Directive. En 2017-2018, le Secrétariat du Conseil du trésor s'est assuré de la réception et de l'analyse des plans pluriannuels d'évaluation de tous les ministères et de plusieurs organismes, conformément aux exigences de la Directive. Il a également fourni aux ministères et organismes de l'accompagnement et une rétroaction dans une perspective d'amélioration continue des pratiques en évaluation de programme.

En outre, à partir des plans pluriannuels reçus des ministères et organismes, le Secrétariat du Conseil du trésor a réalisé, au cours de l'hiver 2018, un portrait concernant la fonction d'évaluation de programme auprès de tous les ministères et organismes assujettis à la Directive. Ce portrait a permis d'échanger avec les organisations au sujet de leurs besoins en matière d'accompagnement et de formation. Cette information permettra de mieux soutenir les ministères et organismes dans la réalisation de leurs travaux en évaluation de programme. En outre, elle a permis de produire un plan d'action pour optimiser l'usage de cette fonction par les ministères et organismes.

Enfin, au cours de l'année, le Secrétariat du Conseil du trésor a produit, pour le Conseil du trésor, un bilan des plans pluriannuels d'évaluation de programme des ministères et organismes.

Révision permanente des programmes

Comme le prévoyait la Stratégie de gestion des dépenses 2017-2018, la mise en place du processus d'examen stratégique de programme ainsi que des instances de gouvernance était terminée au 31 mars 2018, conformément à l'engagement pris dans le plan stratégique 2016-2019. L'objectif de ce processus est de renforcer la viabilité et la qualité des interventions gouvernementales en fonction des besoins prioritaires ainsi que des ressources disponibles.

De plus, au 31 mars 2018, le Secrétariat du Conseil du trésor avait mis la dernière main à 16 projets de révisions de programmes. Ces projets, initiés dans le cadre du premier cycle de révision, avaient été annoncés dans les stratégies de gestion des dépenses pour les exercices 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018. Le bilan effectué dans la Stratégie de gestion des dépenses 2018-2019 indique que les 16 projets ont généré des économies cumulatives estimées à 2,2 milliards de dollars et des revenus supplémentaires de l'ordre de 455 millions de dollars.

En 2017-2018, le Secrétariat du Conseil du trésor a initié un deuxième cycle de révision, composé de 12 projets, qui a fait l'objet d'une annonce dans la Stratégie de gestion des dépenses 2018-2019 dévoilée en mars 2018 dans le cadre de la diffusion du Budget 2018-2019. Alors que le premier cycle visait essentiellement des économies, le second cycle mise sur l'amélioration de la qualité des services offerts aux familles, aux citoyens et aux entreprises.

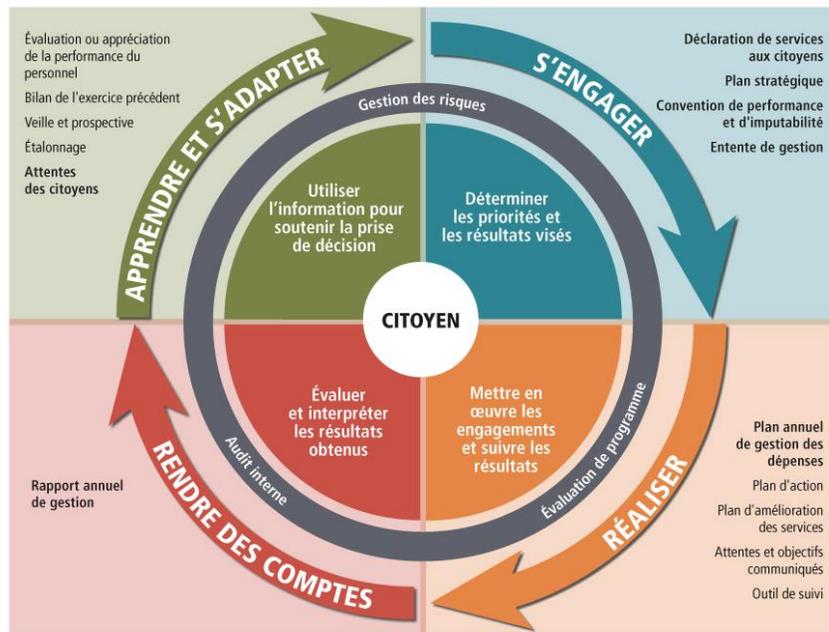
L'indice d'application de la gestion axée sur les résultats

L'IAGAR est une mesure annuelle globale d'étalonnage⁴⁶ des pratiques en matière de gestion axée sur les résultats des ministères et organismes assujettis au chapitre II de la LAP.

L'IAGAR sert à apprécier l'application des bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats pour l'ensemble des organisations, ce qui permet à chaque ministère et organisme de comparer ses résultats et d'apporter les correctifs jugés opportuns. L'indice est également utile aux parlementaires pour questionner les ministères et organismes quant à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.

L'IAGAR est composé de dix indicateurs regroupant les principales pratiques attendues des organisations en matière de gestion axée sur les résultats. Ces indicateurs couvrent les quatre phases du cycle de gestion, soit apprendre et s'adapter, s'engager, réaliser et rendre des comptes, qui sont illustrées dans le schéma présenté ci-dessous.

Schéma du cycle de la gestion axée sur les résultats⁴⁷



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 réponses transmises ont été approuvées par les hautes autorités des organisations, en vertu du principe de l'obligation de rendre compte introduit par la Loi⁴⁸. Le tableau 3, présenté ci-après, indique les résultats des organisations par rapport aux dix indicateurs de l'IAGAR pour les exercices 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018.

⁴⁶ 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 ».

⁴⁷ Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Gouvernement du Québec, 2014, p. 12.

⁴⁸ Le 4^e 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 3
Résultats de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats (en pourcentage)

Cycle de gestion	Indicateur	2015-2016 Nb : 65	2016-2017 Nb : 65	2017-2018 Nb : 64
S'engager	1. % des ministères et organismes (MO) ayant mené des activités de mesure pour connaître au moins l'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	100	100	100
	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	100	96,2	96,2
Réaliser	3. % des MO disposant d'un plan d'action organisationnel pour mettre en œuvre, notamment, le plan stratégique de l'organisation	74,1	68,3	60,7
	4. % des MO disposant d'un outil de suivi des résultats visés au plan stratégique	91,4	88,3	83,6
Rendre des comptes	5. % des MO ayant démontré une association entre les résultats obtenus et les ressources utilisées et ayant diffusé l'information dans leur rapport annuel de gestion	46,2	52,3	50,0
Apprendre et s'adapter	6. % des MO ayant communiqué des attentes et des objectifs ou évalué ou apprécié la performance du personnel pour au moins 50 % du personnel d'encadrement ou 25 % du personnel régulier (non cadre)	71,5	70,0	64,0
	7. % des MO ayant procédé à de l'étalonnage en se comparant à des organisations similaires	76,9	81,5	81,3
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	42,9	42,9	52,4
	9. % des MO ayant mené des activités de gestion des risques	80,0	80,0	78,1
	10. % des MO ayant mené des activités d'évaluation de programme	44,6	43,1	48,4
Moyenne		72,8	72,3	71,5

La moyenne générale obtenue par les ministères et organismes à l'IAGAR en 2017-2018 est de 71,5 %, soit un résultat légèrement inférieur à celui de 2016-2017 (72,3 %) et à celui de 2015-2016 (72,8 %). Ces résultats indiquent que la gestion axée sur les résultats est relativement intégrée au sein des organisations. Toutefois, cela traduit également un plafonnement des résultats à l'IAGAR. Voici les principaux constats qui se dégagent selon les quatre phases du cycle de gestion axée sur les résultats.

S'engager

La mesure des attentes, de la satisfaction, de la qualité des services ainsi que l'appréciation du respect des engagements de services sont systématiquement mises en application, et la presque totalité des organisations a sensibilisé son personnel à l'égard de la dispensation de services de qualité.

Réaliser

Le recours à un plan d'action pour la mise en œuvre du plan stratégique a connu un recul depuis 2015-2016. En effet, la proportion des organisations disposant d'un plan organisationnel est passée de 74,1 % à 60,7 % entre 2015-2016 et 2017-2018. Le même phénomène s'est produit, dans une moindre mesure, en ce qui a trait à l'utilisation d'un outil de suivi des résultats du plan stratégique, qui est passée de 91,4 % à 83,6 % au cours de la même période.

Rendre des comptes

L'association entre les résultats obtenus et les ressources utilisées ainsi que leur diffusion dans le rapport annuel de gestion, qui permet, entre autres, d'apprécier la performance des organisations, sont des pratiques utilisées par seulement la moitié des organisations depuis 2015-2016.

Apprendre et s'adapter

La communication des attentes ainsi que l'évaluation de la performance du personnel cadre et du personnel régulier sont effectuées par plus de 64 % des organisations, soit un recul par rapport à 2015-2016 (71,5 %) et 2016-2017 (70 %). Par ailleurs, le recours à des activités d'étalonnage pour se comparer à des organisations similaires a connu une légère progression, passant de 76,9 % en 2015-2016 à 81,3 % en 2017-2018.

Fonctions en appui au cycle de gestion axée sur les résultats

Si près de 80 % des organisations ont mené des activités de gestion des risques, moins de la moitié ont déclaré réaliser des activités d'audit interne et d'évaluation de programme entre 2015-2016 et 2017-2018. De plus, en ce qui concerne l'évaluation de programme, on constate un écart important entre la situation vécue dans les ministères et celle dans les organismes puisque, en 2017-2018, 95 % des ministères ont déclaré réaliser des activités d'évaluation contre seulement 27 % pour les organismes.

Conclusion

Le rapport 2017-2018 du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique (LAP) fait état de résultats relativement stables, au cours des trois derniers exercices, avec un indice d'application de la gestion axée sur les résultats se situant à plus de 70 %. Toutefois, cela indique aussi que l'application du cadre de gestion n'est pas optimale pour près de 30 % des organisations. En outre, la constance observée dans les dernières années indique un plafonnement des résultats.

C'est dans ce contexte que le Secrétariat du Conseil du trésor a posé diverses actions en 2017-2018 pour appuyer le président du Conseil du trésor dans ses fonctions et pour soutenir les ministères et organismes, notamment en matière de déclaration de services aux citoyens, de planification stratégique, de reddition de comptes et d'intégration des bonnes pratiques en soutien à la gestion axée sur les résultats.

Ainsi, dans une démarche d'accompagnement soutenue, le Secrétariat du Conseil du trésor s'est assuré que l'ensemble des plans stratégiques des ministères et organismes venant à échéance en 2017-2018 soient renouvelés et fassent l'objet d'une amélioration qualitative par rapport au plan précédent. De nouvelles lignes directrices ont aussi été diffusées afin de resserrer le processus de renouvellement.

Par la même occasion, le Secrétariat du Conseil du trésor a veillé à ce que les ministères et organismes qui renouvelaient leur plan stratégique en 2017-2018 actualisent également leur déclaration de services aux citoyens. La réalisation d'un portrait gouvernemental des déclarations de services aux citoyens a aussi été amorcée, et ce, dans le but de soutenir la prise de décision concernant l'amélioration de ces instruments d'engagement.

Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du trésor a poursuivi la démarche initiée en 2016-2017 consistant à revoir les exigences gouvernementales en matière de reddition de comptes publique. Les travaux réalisés avec la Commission de l'administration publique devraient permettre de simplifier et de standardiser le contenu des rapports annuels de gestion tout en répondant davantage aux besoins des parlementaires.

Le Secrétariat du Conseil du trésor a aussi corrigé le décalage accumulé au fil des années dans le dépôt à l'Assemblée nationale du rapport concernant l'application de la LAP. Ainsi, un rapport couvrant la période 2015-2017 a été déposé au printemps 2018 et le présent rapport 2017-2018 est déposé à l'automne 2018, en même temps que les rapports annuels de gestion des ministères et organismes. Des travaux ont été aussi amorcés pour revoir le contenu du rapport afin qu'il soutienne davantage le travail des parlementaires.

Par ailleurs, un plan d'action pour optimiser la fonction d'audit interne au gouvernement du Québec a été préparé en 2017-2018 afin de donner suite aux recommandations du Vérificateur général du Québec dans le cadre de son portrait de la vérification interne publié au printemps 2016. En s'inspirant des meilleures pratiques, ce plan vise à développer l'usage de cette fonction au sein des ministères et organismes.

En matière d'évaluation de programme, le Secrétariat du Conseil du trésor a assuré une mise en œuvre soutenue de la Directive sur l'évaluation de programme dans les ministères et organismes. En plus de veiller au respect par les ministères et organismes des exigences prévues dans cette directive, il a réalisé de nombreuses actions pour soutenir le développement des compétences et l'usage de la fonction.

Enfin, il s'est assuré de la mise en place d'un processus permanent de révision des programmes et a poursuivi son soutien aux ministères et organismes dans la réalisation des différents projets en découlant.

Annexe I

Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2018 (regroupés par portefeuille ministériel)

Affaires municipales et Occupation du territoire

1. Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
2. Commission municipale du Québec*⁴⁹
3. Régie du logement

Agriculture, Pêcheries et Alimentation

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

Conseil du trésor, Administration gouvernementale et Révision permanente des programmes

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

Conseil exécutif

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

Culture et Communications

11. Ministère de la Culture et des Communications
12. Commission de toponymie du Québec
13. Conseil du patrimoine culturel du Québec*
14. Conseil supérieur de la langue française*
15. Office québécois de la langue française*⁵⁰

Développement durable, Environnement et Lutte contre les changements climatiques

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

Économie, Science et Innovation

18. Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

Énergie et Ressources naturelles

19. Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles

Éducation et Enseignement supérieur

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

Famille

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

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

⁵⁰ Les données de la Commission de toponymie du Québec sont intégrées à celles de l'Office québécois de la langue française.

Finances

28. Ministère des Finances

Forêts, Faune et Parcs

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

Immigration, Diversité et Inclusion

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

Justice

31. Ministère de la Justice

32. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

33. Conseil de la justice administrative*

34. Conseil du statut de la femme*

35. Directeur des poursuites criminelles et pénales

36. Office de la protection du consommateur

Relations internationales et Francophonie

37. Ministère des Relations internationales et de la Francophonie

Santé et Services sociaux

38. Ministère de la Santé et des Services sociaux

39. Commissaire à la santé et au bien-être*

40. Office des personnes handicapées du Québec

Sécurité publique

41. Ministère de la Sécurité publique

42. Bureau du coroner*

43. Bureau des enquêtes indépendantes

44. Comité de déontologie policière*

45. Commissaire à la déontologie policière*

46. Commissaire à la lutte contre la corruption

47. Commission québécoise des libérations conditionnelles*

48. Régie des alcools, des courses et des jeux

49. Sûreté du Québec

Tourisme

50. Ministère du Tourisme

Transports

51. Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports

52. Commission des transports du Québec

Travail, Emploi et Solidarité sociale

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

54. Commission des partenaires du marché du travail

Autres organismes de l'Administration gouvernementale assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2018

Organismes non budgétaires désignés par leur ministre

- 55. Conseil des arts et des lettres du Québec
- 56. Corporation d'urgences-santé
- 57. Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
- 58. Institut national de santé publique du Québec
- 59. Régie de l'assurance maladie du Québec
- 60. Société de développement des entreprises culturelles
- 61. Société de l'assurance automobile du Québec⁵¹
- 62. Société des traversiers du Québec

Organismes non budgétaires désignés en vertu de leur loi constitutive

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

⁵¹ La SAAQ n'est assujettie à certaines dispositions du chapitre II de la LAP que dans l'exercice de ses fonctions autres que fiduciaires.

Annexe II

Tableau 4

Organisations ayant renouvelé et déposé leur plan stratégique à l'Assemblée nationale au 31 mars 2018⁵²

N°	Nom de l'entité	Décision CT	Dépôt AN
1	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	2018-03-20	2018-03-29
2	Bureau des enquêtes indépendantes	2018-03-20	2018-03-29
3	Bureau du coroner	2018-03-20	2018-03-29
4	Centre de services partagés du Québec	2018-03-13	2018-03-29
5	Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études	2018-03-20	2018-03-29
6	Comité de déontologie policière	2017-11-07	2018-02-07
7	Commissaire à la lutte contre la corruption	2017-09-26	2017-10-18
8	Commission consultative de l'enseignement privé	2018-03-20	2018-03-29
9	Commission de l'éthique en science et en technologie	2018-02-06	2018-03-14
10	Commission de protection du territoire agricole du Québec	2017-06-13	2017-06-16
11	Commission des partenaires du marché du travail	2018-03-13	2018-03-29
12	Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	2018-03-20	2018-03-29
13	Commission québécoise des libérations conditionnelles	2018-03-20	2018-03-29
14	Conseil du statut de la femme	2018-03-20	2018-03-29
15	Corporation d'urgences-santé	2018-03-20	2018-03-29
16	Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec	2018-03-20	2018-03-29
17	Institut national des mines	2018-03-20	2018-03-29
18	Institut national d'excellence en santé et en services sociaux	2017-06-27	2017-09-26
19	Ministère de la Culture et des Communications	2018-03-13	2018-03-28
20	Ministère de la Famille	2018-02-06	2018-02-21
21	Ministère de la Sécurité publique	2018-03-20	2018-03-29
22	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	2018-02-20	2018-03-22
23	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire	2018-03-20	2018-03-29
24	Ministère des Finances	2017-11-07	2017-12-05
25	Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports	2017-06-19	2017-09-21
26	Ministère du Conseil exécutif	2018-03-13	2018-03-28
27	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	2018-01-29	2018-03-15
28	Ministère du Tourisme	2017-11-21	2017-12-06
29	Régie de l'assurance maladie du Québec	2017-09-05	2017-09-26
30	Régie des alcools, des courses et des jeux	2018-03-20	2018-03-29
31	Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	2017-06-13	2017-06-16
32	Régie du logement	2018-02-06	2018-02-22
33	Retraite Québec	2017-04-04	2017-04-25
34	Sûreté du Québec	2017-05-16	2018-03-29

⁵² Une 35^e organisation, la Commission des transports du Québec, a déposé son plan stratégique à l'Assemblée nationale le 18 avril 2018 après avoir soumis son plan au Conseil du trésor avant le 31 mars 2018.

Annexe III

Tableau 5

Conformité des ministères et organismes aux règles de dépôt du rapport annuel de gestion à l'Assemblée nationale pour l'exercice financier 2016-2017

N°	Nom de l'entité	Dépôt AN	Conforme
1	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	2017-09-27	Oui
2	Bureau des enquêtes indépendantes	2017-10-18	Oui
3	Bureau du coroner	2017-10-03	Oui
4	Centre de services partagés du Québec	2017-10-03	Oui
5	Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études ⁵³	2018-02-06	Non
6	Comité de déontologie policière	2017-10-17	Oui
7	Commissaire à la déontologie policière	2017-10-03	Oui
8	Commissaire à la lutte contre la corruption	2017-10-18	Oui
9	Commissaire à la santé et au bien-être	2017-09-20	Oui
10	Commission consultative de l'enseignement privé ⁵⁴	2018-02-06	Oui
11	Commission d'accès à l'information	2017-11-16	Oui
12	Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	2017-12-05	Oui
13	Commission de l'éthique en science et en technologie	2017-10-03	Oui
14	Commission de la fonction publique	2017-09-19	Oui
15	Commission de protection du territoire agricole du Québec	2017-09-28	Oui
16	Commission de toponymie du Québec	2017-10-03	Oui
17	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse	2017-10-04	Oui
18	Commission des partenaires du marché du travail	2017-10-03	Oui
19	Commission des transports du Québec ⁵⁵	2017-11-02	Non
20	Commission municipale du Québec	2017-10-17	Oui
21	Commission québécoise des libérations conditionnelles	2017-10-05	Oui
22	Conseil de la justice administrative	Non déposé	Non
23	Conseil des arts et des lettres du Québec	2017-10-03	Oui
24	Conseil du patrimoine culturel du Québec	2017-09-28	Oui
25	Conseil du statut de la femme	2017-09-26	Oui
26	Conseil supérieur de l'éducation	2017-10-03	Oui
27	Conseil supérieur de la langue française	2017-10-03	Oui

⁵³ Le Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études doit, au plus tard le 30 juin de chaque année, faire un rapport de ses activités pour l'exercice financier précédent. Le ministre dépose ce rapport à l'Assemblée nationale dans les trente jours de sa réception ou, si elle ne siège pas, dans les trente jours de la reprise de ses travaux (Loi sur le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, chapitre M-15.1.0.1, article 91).

⁵⁴ La Commission consultative de l'enseignement privé doit, au plus tard le 1^{er} décembre de chaque année, faire au ministre de l'Éducation et au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science un rapport sur ses activités pour l'année scolaire précédente. Le ministre de l'Éducation dépose ce rapport devant l'Assemblée nationale si elle est en session ou, si elle ne l'est pas, dans les trente jours de l'ouverture de la session suivante (Loi sur l'enseignement privé, chapitre E-9, article 8).

⁵⁵ La Commission des transports du Québec doit, au plus tard le 30 juin de chaque année, soumettre au ministre un rapport de ses activités pour la précédente année financière. Le ministre doit déposer ce rapport devant l'Assemblée nationale dans les trente jours de sa réception si elle est en session ou, si elle ne l'est pas, dans les dix jours de l'ouverture de la session suivante (Loi sur les transports, chapitre T-12, article 29).

N°	Nom de l'entité	Dépôt AN	Conforme
28	Corporation d'urgences-santé	2017-09-09	Oui
29	Curateur public du Québec ⁵⁶	2017-11-14	Oui
30	Directeur des poursuites criminelles et pénales	2017-10-03	Oui
31	Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec ⁵⁷	2017-11-21	Oui
32	Institut national d'excellence en santé et en services sociaux	2017-09-26	Oui
33	Institut national de santé publique du Québec	2017-09-21	Oui
34	Institut national des mines	2017-09-19	Oui
35	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	2017-09-28	Oui
36	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation	2017-10-03	Oui
37	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	2017-10-03	Oui
38	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles	2017-10-03	Oui
39	Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion	2017-09-26	Oui
40	Ministère de la Culture et des Communications	2017-10-03	Oui
41	Ministère de la Famille	2017-10-03	Oui
42	Ministère de la Justice	2017-10-03	Oui
43	Ministère de la Santé et des Services sociaux	2017-10-04	Oui
44	Ministère de la Sécurité publique	2017-10-03	Oui
45	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire	2017-10-03	Oui
46	Ministère des Finances	2017-09-28	Oui
47	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs	2017-10-03	Oui
48	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie	2017-10-03	Oui
49	Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports	2017-10-03	Oui
50	Ministère du Conseil exécutif	2017-10-03	Oui
51	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	2017-10-03	Oui
52	Ministère du Tourisme	2017-09-27	Oui
53	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	2017-10-03	Oui
54	Office de la protection du consommateur	2017-09-21	Oui
55	Office des personnes handicapées du Québec	2017-09-21	Oui
56	Office québécois de la langue française	2017-10-03	Oui
57	Régie de l'assurance maladie du Québec	2017-09-26	Oui
58	Régie des alcools, des courses et des jeux ⁵⁸	2016-10-19	Oui

⁵⁶ Le Curateur public doit, au plus tard le 30 juin de chaque année, produire au ministre responsable de l'application de la présente loi ses états financiers ainsi qu'un rapport de ses activités pour l'exercice financier précédent. Le ministre responsable de l'application de la présente Loi dépose le rapport d'activités et les états financiers du curateur public devant l'Assemblée nationale dans les trente jours suivant leur réception ou, si elle ne siège pas, dans les trente jours de la reprise de ses travaux (Loi sur le Curateur public, chapitre C-81, articles 67 et 67.0.1).

⁵⁷ L'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec doit, dans les quatre mois de la fin de son exercice financier, remettre ses états financiers ainsi qu'un rapport de ses activités pour l'exercice financier précédent. Le ministre dépose les états financiers et le rapport devant l'Assemblée nationale dans les trente jours de leur réception si elle est en session, sinon dans les trente jours de la reprise de ses travaux (Loi sur l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec, chapitre I-13.02, articles 28 et 29).

N°	Nom de l'entité	Dépôt AN	Conforme
59	Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	2017-09-28	Oui
60	Régie du logement	2017-10-26	Oui
61	Retraite Québec ⁵⁹	2017-06-13	Oui
62	Secrétariat du Conseil du trésor	2017-10-05	Oui
63	Société de développement des entreprises culturelles	2017-10-03	Oui
64	Société de l'assurance automobile du Québec ⁶⁰	2018-05-09	Oui
65	Société des traversiers du Québec	2017-09-26	Oui
66	Sûreté du Québec	2017-10-03	Oui

⁵⁸ La Régie des alcools des courses et des jeux transmet au ministre, au plus tard le 30 septembre, un rapport de ses activités pour l'exercice financier précédent. Le ministre dépose ce rapport devant l'Assemblée nationale dans les soixante jours de sa réception ou, si elle ne siège pas, dans les trente jours de la reprise de ses travaux (Loi sur la Régie des alcools, des courses et des jeux, chapitre R-6.1, article 21).

⁵⁹ Le rapport annuel de gestion de Retraite Québec doit être produit avant le 30 juin de chaque année. Le ministre dépose le rapport de Retraite Québec à l'Assemblée nationale dans les trente jours de sa réception ou, si elle ne siège pas, dans les trente jours de la reprise de ses travaux (Loi sur Retraite Québec, chapitre R-26.3, articles 68 et 69).

⁶⁰ La Société de l'assurance automobile du Québec doit, au plus tard le 30 avril de chaque année, remettre au ministre ses états financiers ainsi qu'un rapport annuel de gestion pour l'exercice financier précédent. Le ministre dépose les rapports de la Société devant l'Assemblée nationale dans les quinze jours de leur réception ou, si elle ne siège pas, dans les quinze jours de la reprise de ses travaux (Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec, chapitre S-11.011, article 19).

Annexe IV

Tableau 6
Assouplissements budgétaires prévus dans la LAP

Article	Type d'assouplissement	Description
45 et 56	Report de crédits	Cette mesure permet d'utiliser, l'année suivante, certains crédits inutilisés au cours d'une année 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 de biens permet de récupérer la valeur de la disposition d'un bien sous forme de transfert de crédits lorsque la disposition est en faveur d'un ministère ou d'un organisme budgétaire, ou sous forme de crédits constitués lorsqu'elle est en faveur d'une autre entité.
50	Crédit au net	Le crédit au net est le montant des prévisions des dépenses qui excède le montant des prévisions des revenus selon ce qui apparaît au budget de dépenses. La Loi 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 spécifique du Conseil du trésor est requise lorsqu'un projet de services concerne des activités dont la valeur totale du transfert de crédits dépasse 0,5 million de dollars au cours d'une même année financière.

