

RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DU TRÉSOR

ET MINISTRE RESPONSABLE
DE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE
CONCERNANT L'APPLICATION DE LA LOI
SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

2020-2021

RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DU TRÉSOR

**ET MINISTRE RESPONSABLE
DE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE
CONCERNANT L'APPLICATION DE LA LOI
SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

2020-2021

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

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

Dépôt légal – Février 2022
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-91267-5 (en ligne)
ISSN 1911-804X (en ligne)

Tous droits réservés pour tous pays.
© Gouvernement du Québec, 2022

Message de la présidente

Conformément aux responsabilités qui me sont conférées en vertu de l'article 28 de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01), je dépose, à l'Assemblée nationale, le rapport 2020-2021 concernant l'application de cette loi.



Les résultats présentés dans ce rapport mettent en évidence la résilience et la grande capacité d'adaptation des organisations publiques et de leur personnel dans le contexte d'une crise sanitaire sans précédent. Ainsi, en dépit des nombreux défis qui découlent de la pandémie de la COVID-19, le niveau de respect des obligations et d'intégration des bonnes pratiques associées au cadre de gestion gouvernementale continue de progresser. En ce qui concerne les résultats de l'indice de performance de l'administration publique, ceux-ci demeurent stables.

Par ailleurs, les travaux pour optimiser l'application de la Loi sur l'administration publique se poursuivent, en collaboration avec les ministères et les organismes. Le Secrétariat du Conseil du trésor continue d'élaborer des outils et de la formation pour soutenir les organisations publiques dans l'amélioration de leur performance. Ces efforts concertés assureront notamment la pérennité des actions structurantes entreprises ces dernières années.

Enfin, je réitère l'engagement de notre gouvernement à accroître la performance et la transparence de l'État dans le contexte de la relance économique et de la transformation du Québec pour faire face aux défis d'aujourd'hui et de demain.

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

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

Sonia LeBel
Québec, 24 février 2022

Message du secrétaire

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

Madame la Présidente,

Je vous transmets le rapport 2020-2021 concernant l'application de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01). Ce rapport fait état des résultats obtenus par les ministères et les organismes en ce qui a trait à l'application des principales obligations et des bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats prévues par la Loi sur l'administration publique.



Ce rapport présente également un portrait complet de la prestation des ministères, sur la base de l'indice de performance de l'administration publique. Cette édition présente aussi, pour la toute première fois, les résultats des grands organismes visés par ce rapport à l'égard de la qualité et de l'atteinte des cibles de la planification stratégique. Cette évolution atteste de la poursuite des efforts déployés afin d'accroître la transparence de l'État au bénéfice de la population.

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

Le secrétaire du Conseil du trésor,

Éric Ducharme
Québec, 24 février 2022

Table des matières

Faits saillants 2020-2021	1
Introduction	3
Méthodologie et organisations visées.....	4
Chapitre 1 : Application de la Loi sur l'administration publique	5
1.1 Principes fondamentaux de la Loi sur l'administration publique	5
1.1.1 Qualité des services aux citoyens	6
1.1.2 Prise en compte des attentes des citoyens	6
1.1.3 Satisfaction des citoyens quant aux services rendus.....	7
1.2 Obligations prévues à la Loi sur l'administration publique	7
1.2.1 Déclaration de services aux citoyens	7
1.2.2 Plan stratégique	7
1.2.3 Rapport annuel de gestion	8
1.2.4 Plans annuels de gestion des dépenses	8
1.3 Bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats	9
1.3.1 Fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats.....	9
1.3.2 Plan d'action organisationnel et outils de suivi	12
1.3.3 Mobilisation et développement du personnel.....	12
1.3.4 Étalonnage, coût de revient et veille stratégique	15
Chapitre 2 : Performance de l'administration publique.....	16
2.1 Indice de performance de l'administration publique	16
2.1.1 Composantes et caractère évolutif de l'indice	16
2.1.2 Indice de performance en matière de développement durable	17
2.2 Analyse des résultats – Bloc A de l'indice.....	18
2.2.1 Note globale des ministères et des grands organismes	18
2.2.1.1 Qualité du plan stratégique	20
2.2.1.2 Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique.....	22
2.3 Analyse des résultats – Bloc B de l'indice.....	25

2.3.1	Qualité de la gestion des ressources	26
2.3.2	Intégration des bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats.....	33
2.4	Perspective de développement de l'indice	37
2.4.1	Intégration des grands organismes au bloc B.....	37
2.4.2	Évolution majeure du tableau de bord	37
2.4.4	Nouveaux indicateurs de performance pour les autres organismes	38
Chapitre 3 : L'impact de la gestion axée sur les résultats dans la conception de programmes de qualité		41
3.1	Introduction.....	41
3.2	Le programme : outil fondamental d'intervention de l'État.....	42
3.3	Les fonctions de soutien en gestion axée sur les résultats : alliées des programmes de qualité.....	44
3.4	Conclusion.....	46
Annexe I – Organisations visées en 2020-2021		48
Annexe II – Résultats moyens des ministères		50
Annexe III – Résultats détaillés des ministères.....		51
Annexe IV – Résultats détaillés des grands organismes		93

Faits saillants 2020-2021

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



Application de la Loi sur l'administration publique

Le chapitre 1 de ce rapport présente les résultats agrégés des ministères et des organismes visés pour 2020-2021. Voici les faits saillants :

- **95 %** des ministères et 75 % des organismes qui déclarent avoir donné des services à la population ont mené des activités de mesure de la qualité des services rendus, pour une moyenne de 83 % comparativement à 76 % en 2019-2020 **(+7)**;
- **95 %** des ministères et 84 % des organismes qui déclarent avoir donné des services à la population ont mené des activités pour connaître les attentes des citoyens, pour une moyenne de 89 % comparativement à 87 % en 2019-2020 **(+2)**;
- **100 %** des ministères et des organismes disposaient d'un plan stratégique et 100 % de ces plans étaient à jour, comparativement à 97 % en 2019-2020 **(+3)**;
- **90 %** des ministères et 85 % des organismes avaient un outil de suivi du plan stratégique (ex. : tableau de bord), pour une moyenne de 87 % comparativement à 78 % en 2019-2020 **(+9)**;
- **95 %** des ministères et 82 % des organismes ont effectué le suivi de la mobilisation de leur personnel, pour une moyenne de 87 % comparativement à 69 % en 2019-2020 **(+18)**;
- **81 %** des ministères et 64 % des organismes ont mené des activités d'accompagnement personnalisées liées au développement de la relève, pour une moyenne de 70 % comparativement à 45 % en 2019-2020 **(+25)**;
- **100 %** des ministères et 36 % des organismes ont effectué des activités d'évaluation de programme, pour une moyenne de 58 % comparativement à 44 % en 2019-2020 **(+14)**;
- **57 %** des ministères et 46 % des organismes disposaient d'un plan de gestion des risques, pour une moyenne de 50 % comparativement à 47 % en 2019-2020 **(+3)**.



Performance de l'administration publique

Le chapitre 2 présente les résultats de l'indice de performance de l'administration publique. Voici les faits saillants :

☒ **La performance des ministères est stable**

La note globale demeure la même à **82 %** par rapport à la note en 2019-2020.

☒ **Les grands organismes s'illustrent par leur performance**

La note globale des grands organismes visés par le rapport se situe entre **82 %** et **96 %**.

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

Le taux de qualité de la gestion des ressources humaines reste stable à **75 %**.

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

Le taux de qualité de la gestion des ressources financières passe de 74 % en 2019-2020 à **92 %** en 2020-2021 **(+18)**.

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

Le taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures passe de 87 % en 2019-2020 à **97 %** en 2020-2021 **(+10)**.

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

Le taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle passe de 90 % en 2019-2020 à **93 %** en 2020-2021 **(+3)**.

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

Le taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique passe de 73 % en 2019-2020 à **78 %** en 2020-2021 **(+5)**.

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

Le taux de qualité en audit interne, soit **81 %** **(+8)**, et celui en gestion intégrée des risques, soit **68 %** **(+9)**, sont en hausse par rapport à 2019-2020.

Introduction

La présidente du Conseil du trésor est responsable de l'application de la Loi sur l'administration publique (RLRQ, chapitre A-6.01) et, à ce titre, elle doit notamment déposer annuellement à l'Assemblée nationale un rapport concernant l'application de cette loi. Ce rapport permet à la population et aux parlementaires de suivre l'application de cette loi par les ministères et les organismes visés ainsi que d'apprécier leur performance. Ainsi, ce rapport est, entre autres, utilisé par la Commission de l'administration publique dans le cadre des auditions des sous-ministres et des dirigeants d'organismes afin de discuter de leur gestion administrative. Dans ce contexte, la date de dépôt du rapport sera d'ailleurs régularisée afin notamment de donner suite à une suggestion de la Commission. Il est donc prévu de diffuser annuellement le rapport concernant l'application de la Loi sur l'administration publique en février.

Le premier chapitre de l'édition 2020-2021 de ce rapport présente, au moyen de données agrégées sur l'ensemble des ministères et des organismes, un survol de l'application générale des principales obligations et des bonnes pratiques de la gestion axée sur les résultats.

Le deuxième chapitre présente des données individuelles permettant d'apprécier la performance des ministères et des grands organismes en fonction de certains indicateurs de performance. Cette appréciation se fait en s'appuyant sur l'indice de performance de l'administration publique depuis le rapport 2019-2020.

Le troisième chapitre aborde un thème renouvelé annuellement en lien avec la gestion axée sur les résultats. Pour 2020-2021, le thème est l'incidence de la gestion axée sur les résultats dans l'élaboration de programmes de qualité.

Méthodologie et organisations visées

Les données présentées dans le chapitre 1 visent 60 ministères et organismes comparativement à 64 organisations en 2019-2020¹. Cet élément est à prendre en considération lors de l'appréciation des écarts par rapport à l'exercice précédent. Ces résultats proviennent des bases de données du Secrétariat du Conseil du trésor et des réponses à un questionnaire rempli par les organisations visées. Les questions visent à apprécier le degré d'application des principales obligations et des bonnes pratiques prévues par la Loi sur l'administration publique. En outre, le nombre de répondants peut varier selon la nature des questions (par exemple, ce ne sont pas toutes les organisations qui offrent des services directement à la population). Les réponses devaient être approuvées par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme, et les organisations étaient invitées à faire valider les réponses par leur direction d'audit interne.

Le chapitre 2 présente les résultats pour l'indice de performance de l'administration publique développé par le Secrétariat du Conseil du trésor en 2018-2019. Les données reposent sur un ensemble d'indicateurs qui est présenté, y compris la méthodologie, dans le *Recueil des fiches indicateurs de l'indice de performance*, mis à jour annuellement par le Secrétariat du Conseil du trésor². Les résultats du bloc A de l'indice concernent les ministères et les grands organismes visés par ce rapport³, alors que les résultats du bloc B sont présentés uniquement pour les ministères.

Enfin, il est important de noter que les indicateurs ainsi que le contenu du questionnaire annuel sont évolutifs; dans ce contexte, les changements apportés ne permettent pas toujours une comparaison précise des résultats avec l'année précédente. Par ailleurs, afin d'alléger le texte, les pourcentages ont, sauf exception, été arrondis au nombre entier. Ainsi, la somme des pourcentages n'est pas toujours égale à 100 %.

¹ L'annexe I de ce rapport présente la liste des organisations visées.

² Il est possible d'obtenir ce document en écrivant à : performance@sct.gouv.qc.ca.

³ Régie de l'assurance maladie du Québec, Retraite Québec et Société de l'assurance automobile du Québec.

Chapitre 1 : Application de la Loi sur l'administration publique

L'article 1 de la Loi sur l'administration publique affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique.

Elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens tout en favorisant l'imputabilité de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

L'objectif principal de la Loi sur l'administration publique est de placer la qualité des services offerts à la population au centre des préoccupations des ministères et des organismes. Dans ce contexte, la Loi instaure un cadre de gestion axée sur les résultats et la transparence.

Ce cadre de gestion gouvernementale, mentionné à l'article 2 de la Loi sur l'administration publique, concourt plus particulièrement à :

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

Afin d'atteindre les objectifs du cadre de gestion axée sur les résultats, les ministères et les organismes doivent également s'assurer de respecter certaines obligations et d'intégrer de bonnes pratiques de gestion. Le présent chapitre fait état des résultats à l'égard de ces éléments par les ministères et les organismes visés.

1.1 Principes fondamentaux de la Loi sur l'administration publique

Sur les 60 organisations visées par le présent rapport, 53 (21 ministères et 32 organismes) ont offert des services directs aux citoyens et aux entreprises en 2020-2021, soit 88 %, comparativement à 86 % en 2019-2020.

Conformément à la Loi sur l'administration publique, ces organisations doivent souscrire au premier principe de la Loi, soit de s'assurer d'offrir des services de qualité aux citoyens. Dans cette perspective, ces organisations doivent notamment prendre en compte les attentes exprimées par la population et réaliser le suivi de la satisfaction à l'égard des services rendus.

1.1.1 Qualité des services aux citoyens

Sur les 53 organisations ayant offert des services directs aux citoyens et aux entreprises :

- 95 % des ministères (20/21) et 75 % des organismes (24/32) ont mené des activités de mesure de la qualité des services rendus aux citoyens, pour une moyenne de 83 % comparativement à 76 % en 2019-2020 (+7);
- 95 % des ministères (20/21) et 88 % des organismes (28/32) ont mené des activités afin de développer, chez leurs employés, le souci d'offrir des services de qualité et les ont associés à l'atteinte des résultats fixés par l'organisation, pour une moyenne de 91 % comparativement à 95 % en 2019-2020 (-4);
- 43 % des ministères (9/21) et 44 % des organismes (14/32) ont sensibilisé les usagers au coût des services qu'ils utilisent, pour une moyenne de 43 % comparativement à 53 % en 2019-2020 (-10).

1.1.2 Prise en compte des attentes des citoyens

L'article 7 de la Loi sur l'administration publique prévoit qu'un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens et aux entreprises doit :

- 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 de les associer à l'atteinte des résultats fixés.

En outre, le ministère ou l'organisme qui l'estime approprié sensibilise les usagers au coût des services qu'ils utilisent.

Sur les 53 organisations ayant offert des services directs aux citoyens et aux entreprises :

- 95 % des ministères (20/21) et 84 % des organismes (27/32) ont mené des activités pour connaître les attentes des citoyens, pour une moyenne de 89 % comparativement à 87 % en 2019-2020 (+2).

1.1.3 Satisfaction des citoyens quant aux services rendus

Sur les 53 organisations ayant offert des services directs aux citoyens et aux entreprises :

- 95 % des ministères (20/21) et 84 % des organismes (27/32) ont mené des activités pour mesurer la satisfaction des citoyens, pour une moyenne de 89 %, un résultat identique à 2019-2020;
- 95 % des ministères (20/21) et 75 % des organismes (24/32) ont simplifié des règles ou des procédures régissant la prestation de services en 2020-2021, pour une moyenne de 83 % comparativement à 76 % en 2019-2020 (+7).

1.2 Obligations prévues à la Loi sur l'administration publique

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

1.2.1 Déclaration de services aux citoyens

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

Parmi les 53 organisations ayant offert des services directs aux citoyens et aux entreprises en 2020-2021, 96 %, soit 21 ministères et 30 organismes, ont rendu publique une déclaration de services aux citoyens, comparativement à 98 % en 2019-2020 (-2).

1.2.2 Plan stratégique

L'article 8 de la Loi sur l'administration publique prévoit que chaque ministère et organisme doit établir un plan stratégique couvrant une période de plus d'une année. L'article 9 énumère les composantes que ce plan doit contenir, notamment des indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats. Outre les composantes prévues par la Loi, le plan doit comprendre tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor. L'article 11 prévoit que chaque ministre dépose à l'Assemblée nationale le plan stratégique de son ministère et celui de tout organisme relevant de sa responsabilité.

Parmi les organisations visées en 2020-2021, 100 % disposaient d'un plan stratégique couvrant plus d'une année⁴, soit un résultat identique à 2019-2020. Parmi ces plans, 100 % étaient à jour, comparativement à 97 % en 2019-2020 (+3). Il est à noter que le chapitre 2 de ce rapport présente une analyse détaillée de la qualité et du degré d'atteinte des cibles des plans stratégiques des ministères et des grands organismes.

1.2.3 Rapport annuel de gestion

Le rapport annuel de gestion est le principal outil de responsabilisation et de transparence des organisations publiques.

L'article 24 de la Loi sur l'administration publique prévoit qu'un ministère ou organisme doit préparer un rapport annuel de gestion. Ce rapport doit notamment comprendre une présentation des résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus par le plan stratégique visé à l'article 8 et une déclaration du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme attestant la fiabilité des données contenues au rapport et des contrôles afférents ainsi que tout autre élément ou renseignement déterminé par le Conseil du trésor. Conformément à l'article 26 de la Loi, chaque ministre dépose à l'Assemblée nationale le rapport annuel de gestion de son ministère ainsi que celui des organismes et des unités administratives relevant de sa responsabilité dans les 4 mois de la fin de leur année financière ou, si l'Assemblée ne siège pas, dans les 15 jours de la reprise des travaux.

En 2020-2021, 100 % des 60 organisations visées, soit 21 ministères et 39 organismes, ont déposé un rapport annuel de gestion. En outre, 100 % des 58 organisations ayant un plan stratégique en vigueur⁵ ont effectué une reddition de comptes portant sur les résultats atteints par rapport aux objectifs établis dans le plan stratégique, un résultat identique à 2019-2020.

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

1.2.4 Plans annuels de gestion des dépenses

Le Secrétariat du Conseil du trésor a déposé à l'Assemblée nationale, le 10 mars 2020, le budget de dépenses du gouvernement du Québec pour l'exercice 2020-2021. Le volume 2 de celui-ci présente les plans annuels de gestion des dépenses des ministères conformément à l'article 46 de la Loi sur l'administration publique.

⁴ Le ministère de l'Enseignement supérieur et le Centre d'acquisitions gouvernementales ayant démarré leurs activités au cours de l'exercice financier 2020-2021, celles-ci ne sont pas prises en compte pour le calcul de ces résultats.

⁵ Idem.

1.3 Bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Par ailleurs, les ministères et les organismes sont appelés à mettre en place, des fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats, comme l'évaluation de programme, l'audit interne et la gestion intégrée des risques. Les organisations sont également encouragées à mettre en place des plans d'action organisationnels, des outils de suivi des résultats et des mécanismes de mobilisation et de développement du personnel et, finalement, à réaliser des activités d'étalonnage, de coût de revient et de veille stratégique.

1.3.1 Fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats

Les fonctions de soutien font partie des moyens par lesquels les sous-ministres et les dirigeants d'organismes exercent les contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats et à l'utilisation optimale des ressources de l'État, conformément à l'article 2 de la Loi sur l'administration publique.

Évaluation de programme

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

Les organisations doivent respecter les exigences de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes⁶. En 2020-2021, sur les 60 organisations visées par ce rapport :

- 71 % avaient respecté l'obligation relative au plan pluriannuel d'évaluation⁷, comparativement à 69 % en 2019-2020 (+2), et 100 % des ministères et 55 % des organismes ont produit un plan pluriannuel d'évaluation⁸;
- 58 % des organisations avaient réalisé des activités en évaluation de programme, comparativement à 44 % en 2019-2020 (+14), et 100 % des ministères et 36 % des organismes ont effectué ces activités;

⁶ Décret 125-2014, 19 février 2014.

⁷ Le résultat diffère de celui du rapport annuel de gestion 2020-2021 du Secrétariat du Conseil du trésor en raison du nombre d'organisations visées par le présent rapport.

⁸ Le Centre d'acquisitions gouvernementales est exclu du résultat, car cet organisme est entré en opération le 1^{er} septembre 2020, quelques semaines avant l'échéance du 31 octobre 2020 pour produire un plan pluriannuel d'évaluation en vertu de la Directive.

- 53 % disposaient d’une politique encadrant l’évaluation de programme, comparativement à 47 % en 2019-2020 (+6), et 100 % des ministères et 28 % des organismes ont une telle politique;
- 50 % disposaient d’un mécanisme formel de suivi des recommandations formulées à l’issue des travaux d’évaluation, approuvé par le sous-ministre ou le dirigeant d’organisme, comparativement à 45 % en 2019-2020 (+5), et 90 % des ministères et 28 % des organismes disposaient d’un tel mécanisme.

Audit interne

L’audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et qui contribue à les améliorer et à créer de la valeur ajoutée. Cette activité aide l’organisation à réaliser ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. L’audit interne peut donc contribuer de manière significative à l’amélioration de la gestion d’une organisation, à la réalisation de ses objectifs stratégiques et à sa performance. Elle apporte des conseils pour améliorer les organisations, notamment pour ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance⁹.

L’audit interne est encadré, à l’échelle gouvernementale, par la Directive sur l’audit interne dans les ministères et les organismes. En 2020-2021, sur les 60 organisations visées par ce rapport :

- 100 % des ministères et 31 % des organismes (12/39) ont réalisé des travaux d’audit interne, une moyenne de 55 % comparativement à 56 % en 2019-2020 (-1). Plus précisément, 71 % des ministères (15/21) et 13 % des organismes (5/39) ont réalisé des travaux d’audit interne ayant une composante en performance, pour une moyenne de 33 % comparativement à 34 % en 2019-2020 (-1);
- 100 % des ministères et 31 % des organismes (12/39) disposaient d’un cadre de gestion en audit interne, une moyenne de 55 % comparativement à 53 % en 2019-2020 (+2);
- 100 % des ministères disposaient d’une planification pluriannuelle et 100 % d’une planification annuelle. Quant aux organismes, 23 % (9/39) disposaient d’une planification pluriannuelle et 26 % (10/39) d’une planification annuelle. Parmi ces organisations :
 - 84 % ont produit un rapport d’activités d’audit interne, soit 21 ministères et 6 organismes, comparativement à 77 % en 2019-2020 (+7),

⁹ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, Gouvernement du Québec, Québec, 2013, p. 1.

- 31 % ont fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une évaluation externe attestant de la conformité de l'organisation aux normes internationales pour la pratique de l'audit interne, soit sept ministères et trois organismes, comparativement à 29 % en 2019-2020 **(+2)**;
- 76 % des ministères (16/21) et 36 % des organismes (14/39) avaient des responsables de la fonction d'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme, soit une moyenne de 50 %, comparativement à 47 % en 2019-2020 **(+3)**.
- 100 % des ministères et 38 % des organismes (15/39) avaient un comité d'audit en place, pour une moyenne de 60 % comparativement à 61 % en 2019-2020 **(-1)** :
 - De ce nombre, 90 % des ministères (19/21) et 87 % des organismes (13/15) avaient un comité composé d'un plus grand nombre de membres externes que de membres à l'emploi de l'organisation, soit une moyenne de 89 % comparativement à 72 % en 2019-2020 **(+17)**.

Gestion intégrée des risques

La gestion intégrée des risques consiste en la réalisation d'activités coordonnées dans le but de diriger et de piloter une organisation en tenant compte du risque, soit de l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. 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 opérationnelles.

En 2020-2021, sur les 60 organisations visées par ce rapport, 95 % des ministères (20/21) et 56 % des organismes (22/39) avaient une politique de gestion des risques, pour une moyenne de 70 %, un résultat identique à 2019-2020. De plus, 57 % des ministères (12/21) et 46 % des organismes (18/39) disposaient d'un plan de gestion des risques, pour une moyenne de 50 % comparativement à 47 % en 2019-2020 **(+3)**.

Parmi ces organisations, 100 % des ministères (12/12) et 61 % des organismes (11/18) ont effectué une reddition de comptes sur les risques, pour une moyenne de 77 %. En outre, 22 % des organisations qui ont effectué une reddition de comptes sur les risques, soit trois ministères et deux organismes, ont réalisé un rapport d'audit interne sur le plan de gestion des risques comparativement à 14 % en 2019-2020 **(+8)**.

1.3.2 Plan d'action organisationnel et outils de suivi

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

En 2020-2021, 67 % des ministères (14/21) et 77 % des organismes (30/39) disposaient d'un plan d'action organisationnel pour appuyer la mise en œuvre de leur plan stratégique, pour une moyenne de 73 % comparativement à 70 % en 2019-2020 (+3).

De plus, 90 % des ministères (19/21) et 85 % des organismes (33/39) disposaient d'un outil de suivi interne comme un tableau de bord, pour une moyenne de 87 % comparativement à 78 % en 2019-2020 (+9).

1.3.3 Mobilisation et développement du personnel

La mobilisation du personnel, son développement et son association à l'atteinte des engagements prévus à la déclaration de services aux citoyens et au plan stratégique constituent des assises pour l'atteinte des résultats d'une organisation. Il en est de même pour la signification d'attentes et l'évaluation du rendement, qui doivent être arrimées à ces engagements. Par ailleurs, dans son rôle d'employeur de la fonction publique, le gouvernement confie au Conseil du trésor et à sa présidente, en vertu de la Loi sur l'administration publique et de la Loi sur la fonction publique (RLRQ, chapitre F-3.1.1), l'établissement, la mise en œuvre et le suivi des orientations, des politiques, des programmes et des directives en gestion des ressources humaines.

Mesure et suivi de la mobilisation

Afin d'associer leur personnel à l'atteinte des engagements envers la population, certaines organisations procèdent à un suivi de la mobilisation du personnel, notamment sous forme de sondages auprès des employés. En 2020-2021, 95 % des ministères (20/21) et 82 % des organismes (32/39) visés ont effectué ce suivi, pour une moyenne de 87 % comparativement à 69 % en 2019-2020 (+18).

Attentes et évaluation de la performance du personnel

Les informations relatives aux attentes et à l'évaluation de la performance du personnel sont dorénavant présentées dans le chapitre 2, tant pour les ministères que pour les organismes.

Développement du personnel

La gestion du développement du personnel consiste à maintenir et à développer les compétences pour assurer la réalisation de la mission de l'organisation. En 2020-2021, sur les 60 organisations :

- 100 % des ministères (21/21) et 77 % des organismes (30/39) disposaient d'un programme d'accueil et d'intégration en emploi, pour une moyenne de 85 % comparativement à 84 % en 2019-2020 (+1);
- 86 % des ministères (18/21) et 59 % des organismes (23/39) disposaient d'un programme de développement des compétences, pour une moyenne de 68 % comparativement à 63 % en 2019-2020 (+5);
- 86 % des ministères (18/21) et 67 % des organismes (26/39) disposaient d'un programme de soutien aux études, pour une moyenne de 73 % comparativement à 66 % en 2019-2020 (+7);
- 52 % des ministères (11/21) et 33 % des organismes (13/39) disposaient d'un programme de développement de carrière, pour une moyenne de 40 % comparativement à 28 % en 2019-2020 (+12).

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

- 71 % des ministères (15/21) et 51 % des organismes (20/39) disposaient d'une politique ou d'une stratégie organisationnelle, pour une moyenne de 58 % comparativement à 52 % en 2019-2020 (+6);
- 62 % des ministères (13/21) et 41 % des organismes (16/39) ont réalisé un suivi au moyen d'indicateurs, pour une moyenne de 48 % comparativement à 39 % en 2019-2020 (+9);
- 86 % des ministères (18/21) et 56 % des organismes (22/39) disposaient d'un plan de développement des ressources humaines, pour une moyenne de 67 % comparativement à 59 % en 2019-2020 (+8).

Au regard des activités liées au développement de la relève, sur les 60 organisations visées :

- 81 % des ministères (17/21) et 64 % des organismes (25/39) ont mené des activités d'accompagnement personnalisées, pour une moyenne de 70 % comparativement à 45 % en 2019-2020 (+25);

- 52 % des ministères (11/21) et 49 % des organismes (19/39) ont fait des mesures de repérage et de développement des personnes ayant un profil de compétences recherché et aspirant à un cheminement de carrière, pour une moyenne de 50 % comparativement à 41 % en 2019-2020 (+9);
- 38 % des ministères (8/21) et 41 % des organismes (16/39) ont procédé par affectation temporaire, une moyenne de 40 % comparativement à 36 % en 2019-2020 (+4);
- 24 % des ministères (5/21) et 38 % des organismes (15/39) ont fait une recension des expertises, des fonctions et des postes jugés stratégiques pour la réalisation de la mission, pour une moyenne de 33 % comparativement à 36 % en 2019-2020 (-3).

Éthique

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

En 2020-2021, parmi les 60 organisations visées :

- 33 % des ministères (7/21) et 69 % des organismes (27/39), soit une moyenne de 57 %, disposaient d'un code de conduite propre à leur organisation, comparativement à 59 % en 2019-2020 (-2);
- 90 % des ministères (19/21) et 64 % des organismes (25/39), soit une moyenne de 73 %, disposaient d'une politique ou d'un mécanisme pour traiter les conflits d'intérêts, comparativement à 58 % en 2019-2020 (+15);
- 48 % des ministères (10/21) et 26 % des organismes (10/39), soit une moyenne de 33 %, ont procédé à une gestion des risques éthiques, un résultat identique à l'exercice précédent;
- 29 % des ministères (6/21) et 13 % des organismes (5/39), soit une moyenne de 18 %, disposaient d'un plan d'action en matière d'éthique, comparativement à 19 % en 2019-2020 (-1);
- 19 % des ministères (4/21) et 15 % des organismes (6/39), soit une moyenne de 17 %, disposaient d'un comité d'éthique, comparativement à 14 % en 2019-2020 (+3).

En ce qui concerne les activités de sensibilisation à l'éthique offertes au personnel, en 2020-2021, parmi les 60 organisations visées, 53 % (13 ministères et 19 organismes) ont privilégié les présentations lors de l'accueil de nouveaux employés, 3 % (1 ministère et 1 organisme) les formations en présentiel, 37 % (10 ministères et 12 organismes) les formations à distance et 17 % (4 ministères et 6 organismes) les ateliers de discussion.

1.3.4 Étalonnage, coût de revient et veille stratégique

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

En 2020-2021, sur les 60 organisations visées par ce rapport :

- 86 % des ministères (18/21) et 49 % des organismes (19/39) ont mené des activités d'étalonnage concurrentiel, pour une moyenne de 62 % comparativement à 59 % en 2019-2020 (+3);
- 86 % des ministères (18/21) et 64 % des organismes (25/39) disposaient d'informations sur le coût de leurs biens et services, soit une moyenne de 72 % comparativement à 73 % en 2019-2020 (-1) :
 - Parmi ces organisations, 94 % des ministères (17/18) et 52 % des organismes (13/25) détenaient l'information pour certains biens et services, soit une moyenne de 70 %, tandis que 6 % des ministères (1/18) et 48 % des organismes (12/25) détenaient l'information pour tous leurs biens et services, soit une moyenne de 30 %, des résultats équivalents à 2019-2020;
- 67 % des ministères (14/21) et 33 % des organismes (13/39) ont mis en place un processus formel de veille stratégique structuré au moyen d'un cadre de référence ou d'une politique et par la désignation d'un répondant organisationnel, soit une moyenne de 45 %, un résultat supérieur à celui de 2019-2020, qui était de 39 % (+6).

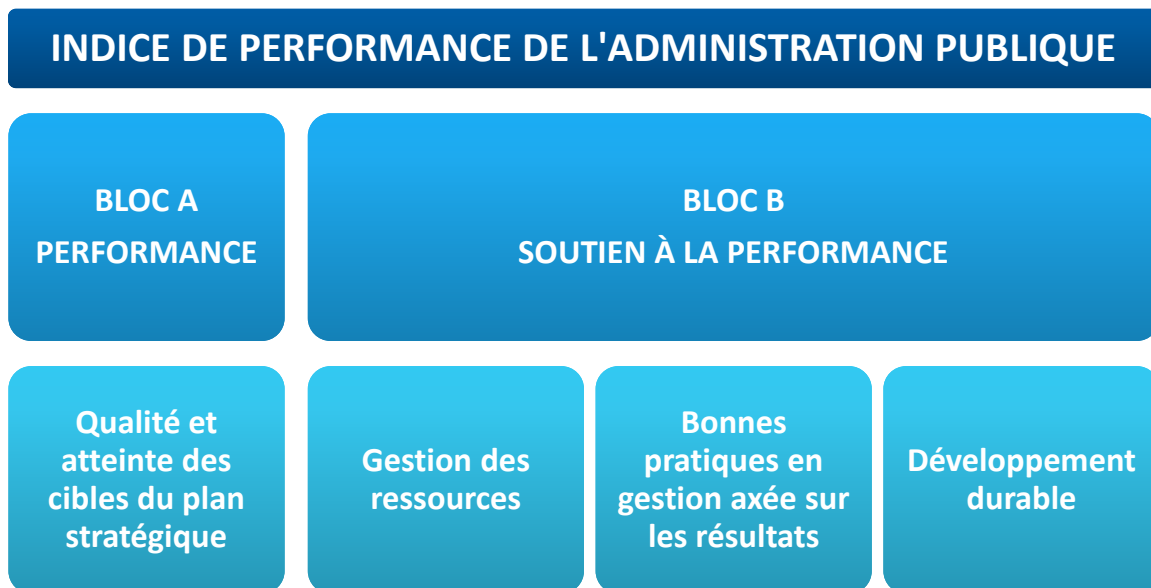
Chapitre 2 : Performance de l'administration publique

2.1 Indice de performance de l'administration publique

Le déploiement de l'indice de performance de l'administration publique est réalisé graduellement depuis 2018-2019, dans une perspective d'amélioration en continu de la performance des organisations visées. Cette approche s'inscrit dans les principes de la Loi sur l'administration publique et les recommandations de la Commission de l'administration publique visant à adapter le cadre de gestion axée sur les résultats en fonction de la taille des organisations. Elle repose également sur l'étalonnage, qui est un instrument fondamental pour mesurer et développer la performance.

2.1.1 Composantes et caractère évolutif de l'indice

L'indice de performance de l'administration publique est formé de deux blocs, soit le bloc A et le bloc B. Le bloc A mesure la performance des organisations, alors que le bloc B mesure le degré d'intégration du cadre de gestion qui soutient la performance. Ces deux blocs sont à leur tour composés d'une série d'indicateurs et de sous-indicateurs.



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

du bloc A pour l'ensemble des ministères ainsi que pour trois grands organismes assujettis à la Loi sur l'administration publique (la Régie de l'assurance maladie du Québec, Retraite Québec et la Société de l'assurance automobile du Québec) sont présentés à la section 2.2 de ce chapitre. De plus, les résultats du bloc A de l'indice sont également diffusés dans le Tableau de bord de la performance de l'administration publique, que l'on peut consulter à l'adresse performance.gouv.qc.ca. Un classement des ministères et des grands organismes est présenté en fonction de la note globale, de la note de qualité du plan stratégique et du degré d'atteinte des cibles du plan stratégique¹⁰.

Le bloc B de l'indice mesure la mise en place des facteurs de succès qui soutiennent la performance, soit la saine gestion des ressources, les bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats et les principes de développement durable. La liste complète des sous-indicateurs du bloc B, les résultats détaillés de ce bloc pour les ministères ainsi que l'analyse de ces résultats sont présentés à la section 2.3 du présent chapitre.

Les résultats moyens des ministères pour les blocs A et B de l'indice sont présentés à l'annexe II. Une fiche détaillant les résultats de chaque ministère et des trois grands organismes visés par ce rapport est également présentée aux annexes III et IV.

L'indice se veut évolutif afin de demeurer pertinent au fil des années et de soutenir une amélioration continue de la performance. Dans ce contexte, des sous-indicateurs pourront être ajoutés ou retirés en fonction de l'évolution du contexte et des priorités gouvernementales ainsi que du niveau de maturité dans l'atteinte des résultats visés. À titre d'exemple, si la majorité des ministères devaient obtenir un résultat remarquable pour un indicateur au fil des années, sa composition pourrait être revue afin de s'assurer que les objectifs soutenus par l'indicateur demeurent pertinents et ambitieux.

2.1.2 Indice de performance en matière de développement durable

Le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques assure la mise en œuvre de l'indice de performance en développement durable. L'ensemble des informations relatives à cet indicateur est disponible à l'adresse : <https://www.quebec.ca/gouv/politiques-orientations/developpement-durable/indice-performance/>

¹⁰ En regroupant dans un seul site, sous un format simplifié et standardisé, une information auparavant complexe et dispersée, le tableau de bord permet à la population d'apprécier et de comparer la performance des ministères en toute transparence. C'est un outil de référence qui permet de trouver rapidement les principaux documents d'engagement et de reddition de comptes des ministères que sont les plans stratégiques, les rapports annuels de gestion et les plans d'action de développement durable.

2.2 Analyse des résultats – Bloc A de l'indice

La section suivante présente les classements des ministères et les résultats des trois grands organismes visés par ce rapport pour le bloc A de l'indice de performance de l'administration publique.

Les résultats de la Régie de l'assurance maladie du Québec, de Retraite Québec et de la Société de l'assurance automobile du Québec sont présentés, car ceux-ci sont visés par le présent rapport.

Les résultats de deux autres grands organismes, Revenu Québec et la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, ainsi que les classements des cinq organismes sont présentés dans le Tableau de bord de la performance de l'administration publique.

À noter que, pour le bloc A, les résultats du ministère de l'Enseignement supérieur ne sont pas présentés, puisque le plan stratégique de l'organisation n'était pas public au moment de préparer ce rapport.

2.2.1 Note globale des ministères et des grands organismes

Le tableau 1 qui suit présente le classement des ministères établi en fonction de la note globale pour le bloc A de l'indice, qui est composée de la qualité du plan stratégique (valeur de 50 %) et du degré d'atteinte des cibles du plan stratégique (valeur de 50 %). Le tableau 2, quant à lui, présente les résultats des trois grands organismes visés par ce rapport.

Tableau 1 – Bloc A de l'indice : classement des ministères en fonction de la note globale

Rang ¹¹	Ministères	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
1	Transports	67 %	80 %	85 %	96 %	+11
2	Conseil exécutif	19 %	63 %	91 %	93 %	+2
3	Économie et Innovation	70 %	72 %	80 %	92 %	+12
4	Sécurité publique	55 %	77 %	85 %	91 %	+6
5	Secrétariat du Conseil du trésor	65 %	83 %	88 %	91 %	+3
6	Finances	57 %	78 %	96 %	91 %	-5
7	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	78 %	81 %	80 %	87 %	+7
8	Famille	36 %	54 %	83 %	87 %	+4
9	Justice	23 %	54 %	91 %	86 %	-5
10	Travail, Emploi et Solidarité sociale	62 %	71 %	83 %	84 %	+1
11	Environnement et Lutte contre les changements climatiques	28 %	56 %	77 %	83 %	+6
12	Relations internationales et Francophonie	69 %	84 %	86 %	83 %	-3
13	Immigration, Francisation et Intégration	58 %	63 %	74 %	81 %	+7
14	Forêts, Faune et Parcs	46 %	66 %	73 %	80 %	+7
15	Affaires municipales et Habitation	47 %	82 %	86 %	76 %	-10
16	Santé et Services sociaux	62 %	66 %	64 %	75 %	+11
17	Culture et Communications	59 %	75 %	73 %	73 %	–
18	Énergie et Ressources naturelles	49 %	71 %	86 %	70 %	-16
19	Éducation ¹²	44 %	69 %	76 %	65 %	-11
20	Tourisme	61 %	76 %	74 %	58 %	-16
21	Enseignement supérieur	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.
Moyenne des ministères		53 %	71 %	82 %	82 %	–

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

¹¹ Le rang dans le classement est déterminé en fonction du résultat de l'année 2020-2021 et de l'écart par rapport à l'année précédente.

¹² Pour le ministère de l'Éducation, les résultats des années antérieures sont ceux du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur avant sa scission. La note du ministère de l'Éducation pour 2020-2021 exclut les indicateurs du plan stratégique liés à l'Enseignement supérieur.

Comme il est possible de le constater dans le tableau 1, la situation est demeurée stable en 2020-2021 par rapport à 2019-2020, avec une note globale moyenne de 82 %.

Sur le plan individuel, on constate que 18 ministères sur 20 ont obtenu en 2020-2021 une note de plus de 70 %, ce qui leur accorde une cote verte, comparativement à 19 en 2019-2020. De même, un seul ministère obtient une note inférieure à la note de passage de 60 %. En 2020-2021, la majorité des ministères (12/20) ont amélioré leur note globale par rapport à 2019-2020, et un ministère a maintenu son résultat. Finalement, sept ministères ont vu leur note globale diminuer de 3 à 16 points de pourcentage.

Tableau 2 – Bloc A de l'indice : résultats des grands organismes en fonction de la note globale

Grands organismes	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Régie de l'assurance maladie du Québec	55 %	59 %	72 %	82 %	+10
Retraite Québec	54 %	78 %	87 %	96 %	+9
Société de l'assurance automobile du Québec	76 %	74 %	78 %	85 %	+7

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

Pour ce qui est des résultats des grands organismes présentés au tableau 2, ceux-ci ont amélioré leur note globale en 2020-2021 de l'ordre de 7 à 10 points de pourcentage par rapport à la lecture précédente, et ils obtiennent tous une note de plus de 70 %, ce qui leur accorde une cote verte.

2.2.1.1 Qualité du plan stratégique

Le tableau 3 présente le classement des ministères en fonction du taux de qualité de leur plan stratégique et le tableau 4 présente les résultats des trois grands organismes visés par ce rapport.

Tableau 3 – Bloc A de l'indice : classement des ministères en fonction de la qualité du plan stratégique

Rang ¹³	Ministères	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
1	Économie et Innovation	74 %	74 %	74 %	100 %	+26
2	Transports	88 %	98 %	98 %	98 %	–
3	Justice	46 %	93 %	93 %	96 %	+3
4	Famille	56 %	93 %	93 %	96 %	+3
5	Conseil exécutif	38 %	90 %	90 %	94 %	+4
6	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	88 %	89 %	89 %	93 %	+4
7	Immigration, Francisation et Intégration	79 %	89 %	89 %	92 %	+3
8	Santé et Services sociaux	88 %	90 %	90 %	92 %	+2
9	Éducation ¹⁴	55 %	91 %	91 %	92 %	+1
10	Tourisme	58 %	94 %	94 %	92 %	-2
11	Finances	61 %	91 %	91 %	91 %	–
12	Énergie et Ressources naturelles	68 %	89 %	89 %	90 %	+1
13	Culture et Communications	36 %	90 %	90 %	90 %	–
14	Forêts, Faune et Parcs	53 %	89 %	89 %	89 %	–
15	Affaires municipales et Habitation	60 %	89 %	89 %	89 %	–
16	Secrétariat du Conseil du trésor	70 %	89 %	89 %	89 %	–
17	Relations internationales et Francophonie	71 %	89 %	89 %	89 %	–
18	Sécurité publique	75 %	89 %	89 %	89 %	–
19	Travail, Emploi et Solidarité sociale	78 %	89 %	89 %	89 %	–
20	Environnement et Lutte contre les changements climatiques	45 %	86 %	86 %	86 %	–
21	Enseignement supérieur	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.
Moyenne des ministères		64 %	89 %	89 %	92 %	+3

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

¹³ Le rang dans le classement est déterminé en fonction du résultat de l'année 2020-2021 et de l'écart par rapport à l'année précédente.

¹⁴ Pour le ministère de l'Éducation, les résultats des années antérieures sont ceux du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur avant sa scission. La note du ministère de l'Éducation pour 2020-2021 exclut les indicateurs du plan stratégique liés à l'Enseignement supérieur.

Comme il est possible de le constater dans le tableau 3, la qualité des plans stratégiques des ministères est plutôt stable depuis le renouvellement de 2019, où les résultats s'étaient fortement améliorés. En 2020-2021, la moyenne des ministères progresse légèrement depuis la dernière lecture **(+3)**. Cela s'explique en grande partie par l'amélioration notable de la qualité du plan stratégique du ministère de l'Économie et de l'Innovation **(+26)** en raison de son renouvellement dans la dernière année. Par ailleurs, les résultats de neuf ministères fluctuent dans une moindre mesure à la suite de la mise à jour de leur plan stratégique ou encore de changements administratifs.

Tableau 4 – Bloc A de l'indice : résultats des grands organismes en fonction de la qualité du plan stratégique

Grands organismes	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Régie de l'assurance maladie du Québec	68 %	68 %	89 %	89 %	–
Retraite Québec	64 %	92 %	92 %	92 %	–
Société de l'assurance automobile du Québec	81 %	81 %	81 %	94 %	+13

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

Deux des trois organismes ont un résultat stable pour la qualité de leur plan stratégique, tandis que la Société de l'assurance automobile du Québec a amélioré considérablement son résultat avec le renouvellement de son plan stratégique dans la dernière année.

2.2.1.2 Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique

Les tableaux 5 et 6 présentent respectivement le classement des ministères et les résultats des grands organismes visés par ce rapport en fonction du taux d'atteinte des cibles des plans stratégiques.

Tableau 5 – Bloc A de l'indice : classement des ministères en fonction du taux d'atteinte des cibles du plan stratégique

Rang ¹⁵	Ministères	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
1	Transports	45 %	63 %	71 %	94 %	+23
2	Sécurité publique	34 %	65 %	80 %	94 %	+14
3	Secrétariat du Conseil du trésor	61 %	78 %	87 %	93 %	+6
4	Conseil exécutif	0 %	37 %	92 %	92 %	–
5	Finances	53 %	65 %	100 %	91 %	-9
6	Économie et Innovation	66 %	70 %	85 %	85 %	–
7	Environnement et Lutte contre les changements climatiques	12 %	27 %	67 %	80 %	+13
8	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	69 %	72 %	70 %	80 %	+10
9	Travail, Emploi et Solidarité sociale	47 %	53 %	76 %	79 %	+3
10	Famille	15 %	15 %	73 %	78 %	+5
11	Relations internationales et Francophonie	67 %	79 %	82 %	77 %	-5
12	Justice	0 %	14 %	89 %	77 %	-12
13	Forêts, Faune et Parcs	39 %	43 %	56 %	71 %	+15
14	Immigration, Francisation et Intégration	37 %	36 %	59 %	69 %	+10
15	Affaires municipales et Habitation	33 %	75 %	82 %	64 %	-18
16	Santé et Services sociaux	37 %	42 %	38 %	58 %	+20
17	Culture et Communications	81 %	60 %	56 %	56 %	–
18	Énergie et Ressources naturelles	30 %	54 %	82 %	50 %	-32
19	Éducation ¹⁶	34 %	46 %	60 %	39 %	-21
20	Tourisme	64 %	57 %	54 %	25 %	-29
21	Enseignement supérieur	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.
Moyenne des ministères		41 %	53 %	73 %	72 %	-1

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

¹⁵ Le rang dans le classement est déterminé en fonction du résultat de l'année 2020-2021 et de l'écart par rapport à l'année précédente.

¹⁶ Pour le ministère de l'Éducation, les résultats des années antérieures sont ceux du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur avant sa scission. La note du ministère de l'Éducation pour 2020-2021 exclut les indicateurs du plan stratégique liés à l'Enseignement supérieur.

Comme il est possible de le constater dans le tableau 5, le taux d'atteinte des cibles a légèrement diminué en 2020-2021, pour se situer à 72 %. Au total, 15 ministères obtiennent la note de passage de 60 %, un résultat identique à 2019-2020. De plus, la moitié des ministères ont amélioré le taux d'atteinte de leurs cibles en 2020-2021 et trois ministères ont maintenu leur résultat.

On observe également que cinq ministères ont un taux d'atteinte des cibles inférieur à la note de passage de 60 % et que sept ministères ont connu une diminution de leur résultat.

Tableau 6 – Bloc A de l'indice : résultats des grands organismes en fonction du taux d'atteinte des cibles du plan stratégique

Grands organismes	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Régie de l'assurance maladie du Québec	43 %	50 %	55 %	75 %	+20
Retraite Québec	44 %	63 %	81 %	100 %	+19
Société de l'assurance automobile du Québec	71 %	67 %	75 %	75 %	–

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

Comparativement à 2019-2020, la Régie de l'assurance maladie du Québec et Retraite Québec ont amélioré leur résultat respectivement de 20 et de 19 points de pourcentage et celui de la Société de l'assurance automobile du Québec est resté stable avec une note identique à l'exercice précédent.

2.3 Analyse des résultats – Bloc B de l'indice

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



Pratiques exemplaires

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



Performance remarquable

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

L'analyse de cette section du rapport se concentre sur les résultats globaux des ministères. Les résultats moyens des résultats du bloc B sont présentés à l'annexe II, alors que les résultats détaillés pour chaque ministère sont présentés à l'annexe III. Les résultats du ministère de l'Enseignement supérieur sont pris en compte pour tous les indicateurs de cette section puisque les données relatives à l'organisation étaient disponibles au moment de préparer ce rapport.

2.3.1 Qualité de la gestion des ressources

Tableau 7 – Bloc B de l'indice : résultats des ministères pour le volet gestion des ressources

	Moyenne 2019-2020	Moyenne 2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	75 %	75 %	–
Taux d'assiduité ajusté du personnel	87 %	94 %	+7
Taux de rétention ajusté du personnel	81 %	86 %	+5
Proportion de la masse salariale investie en formation	82 %	61 %	-21
Taux d'employés ayant reçu des attentes	66 %	63 %	-3
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	63 %	60 %	-3
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	80 %	95 %	+15
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	72 %	73 %	+1
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	68 %	71 %	+3
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	74 %	92 %	+18
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	70 %	86 %	+16
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	79 %	97 %	+18
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	94 %	S. O.
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau des dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures¹⁷	87 %	97 %	+10
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	90 %	93 %	+3
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	73 %	78 %	+5
Sécurité de l'information	77 %	82 %	+5
Transformation numérique	72 %	75 %	+3
Nouvel indicateur relatif aux investissements en ressources informationnelles financés par le gouvernement du Québec (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.

Légende :

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

Constats généraux relatifs à la gestion des ressources

Le bloc B de l'indice mesure la saine gestion des principales ressources mises à la disposition des organisations pour réaliser leur mission et concrétiser leurs engagements envers la population.

Le tableau 7 qui précède présente les résultats moyens des ministères pour chacun des indicateurs et des sous-indicateurs relatifs à la gestion des ressources en 2020-2021, par rapport à 2019-2020. On constate une amélioration de la note moyenne des ministères pour quatre des cinq indicateurs, soit :

¹⁷ Le résultat pour 2020-2021 est basé sur le taux de réalisation pour 2019-2020, car les résultats pour l'année en cours ne sont pas disponibles au moment de réaliser les analyses de l'indice de performance.

- ☑ Qualité de la gestion des ressources financières **(+18)**;
- ☑ Réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures **(+10)**;
- ☑ Conformité des organismes visés au cadre normatif en gestion contractuelle **(+3)**;
- ☑ Qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique **(+5)**.

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

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

Tableau 8 – Bloc B de l'indice : résultats des ministères pour le volet gestion des ressources humaines

	Moyenne 2019-2020	Moyenne 2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	75 %	75 %	–
Taux d'assiduité ajusté du personnel	87 %	94 %	+7
Taux de rétention ajusté du personnel	81 %	86 %	+5
Proportion de la masse salariale investie en formation	82 %	61 %	-21
Taux d'employés ayant reçu des attentes	66 %	63 %	-3
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	63 %	60 %	-3
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	80 %	95 %	+15
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	72 %	73 %	+1
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	68 %	71 %	+3

Légende :

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 % à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

En 2020-2021, le taux de qualité de la gestion des ressources humaines s'est situé à 75 %, la même valeur qu'en 2019-2020. L'analyse détaillée par sous-indicateur révèle que, pour quatre d'entre eux, les résultats sont plutôt stables, tandis que les résultats de trois sous-indicateurs progressent : présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel **(+15)**, taux d'assiduité ajusté du personnel **(+7)** et taux de rétention ajusté du personnel **(+5)**. On constate une diminution du résultat en ce qui concerne la proportion de la masse salariale investie en formation **(-21)**.

Sur le plan individuel, on constate que 9 ministères sur 20 (45 %) ont amélioré leur taux de qualité de la gestion des ressources humaines en 2020-2021 par rapport à 2019-2020, et que 3 l'ont maintenu. Par ailleurs, huit ministères ont vu leur note diminuer de 1 à 19 points de pourcentage.

Ministères qui se sont illustrés en 2020-2021 par un taux élevé de qualité de la gestion des ressources humaines



Secrétariat du Conseil du trésor **(91 %)**
 Affaires municipales et Habitation **(88 %)**
 Finances **(88 %)**
 Famille **(85 %)**
 Immigration, Francisation et Intégration **(85 %)**
 Justice **(85 %)**

Ministères qui se sont illustrés en 2020-2021 par la plus forte amélioration du taux de qualité de la gestion des ressources humaines



Agriculture, Pêcheries et Alimentation **(+18)**
 Finances **(+16)**
 Environnement et Lutte contre les changements climatiques **(+12)**
 Justice **(+9)**
 Relations internationales et Francophonie **(+6)**

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

La qualité de la gestion des ressources financières est une composante essentielle de la performance d'une organisation. Il est important que les ministères gèrent les ressources qui leur sont confiées de façon efficace et efficiente, tout en cherchant à optimiser leurs façons de faire et leurs programmes pour assurer une allocation optimale des ressources.

Tableau 9 – Bloc B de l'indice : résultats des ministères pour le volet gestion des ressources financières

	Moyenne 2019-2020	Moyenne 2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	74 %	92 %	+18
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	70 %	86 %	+16
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	79 %	97 %	+18
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	94 %	S. O.
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.
Taux de respect du niveau des dépenses de programme fixé annuellement (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.

Légende :

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 % à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

En 2020-2021, le taux de qualité de la gestion des ressources financières se situe à 92 %, comparativement à 74 % en 2019-2020 **(+18)**. Les résultats progressent fortement pour les sous-

indicateurs portant sur le respect des cibles d'heures rémunérées¹⁸ **(+16)** et sur la qualité du plan triennal de révision des programmes **(+18)**.

Sur le plan individuel, on note une diminution du taux de qualité pour 1 ministère (5 %), tandis que 14 ministères (70 %) l'améliorent et que 5 ministères (25 %) le maintiennent.

Ministères qui se sont illustrés en 2020-2021 pour la qualité de la gestion des ressources financières :



13 ministères ont obtenu **100 %**

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

Chacun des ministères est chargé de mettre en œuvre les projets du Plan québécois des infrastructures lui appartenant en fonction des limites déterminées par le gouvernement. Un indicateur sur le taux de réalisation des investissements prévus au Plan fait partie de l'indice de performance, car ces infrastructures sont primordiales pour la population.

Tableau 10 – Bloc B de l'indice : résultats des ministères pour le volet investissements prévus au Plan québécois des infrastructures

	Moyenne 2019-2020	Moyenne 2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures ¹⁹	87 %	97 %	+10
Légende :	FAIBLE (59 % et -) À AMÉLIORER (60 % à 74 %) BON (75 % à 89 %) EXCELLENT (90 % à 100 %)		

En 2020-2021, le taux de réalisation des investissements prévus au Plan s'est situé à 97 %, comparativement à 87 % en 2019-2020 **(+10)**. Sur le plan individuel, on constate que 10 ministères (50 %) ont amélioré leur résultat et que 1 ministère (5 %) l'a maintenu. Par ailleurs, neuf ministères (45 %) ont vu leur note diminuer de 1 à 49 points de pourcentage.

¹⁸ Il est possible, pour un ministère, d'obtenir un ajustement de sa cible d'heures rémunérées en cours d'année si la situation le justifie.

¹⁹ Le résultat pour 2020-2021 est basé sur le taux de réalisation pour 2019-2020, car les résultats pour l'année en cours ne sont pas disponibles au moment de réaliser les analyses de l'indice de performance.

Ministères qui se sont illustrés par un taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures de 100 % en 2020-2021



Économie et Innovation **(100 %)**
Éducation **(100 %)**
Finances **(100 %)**
Santé et Services sociaux **(100 %)**

Ministères qui se sont illustrés par la plus forte amélioration du taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures en 2020-2021



Finances **(+40)**
Famille **(+26)**
Justice **(+21)**
Santé et Services sociaux **(+19)**
Agriculture, Pêcheries et Alimentation **(+17)**

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

Pour réaliser leurs mandats respectifs, les organismes publics acquièrent des biens auprès des entreprises ou leur font exécuter des services ou des travaux de construction. Afin d'améliorer l'application du cadre normatif en matière de gestion contractuelle, le Secrétariat du Conseil du trésor a élaboré un indice de conformité qui mesure le niveau de respect par les organismes publics de certaines obligations en matière de gestion contractuelle.

Tableau 11 – Bloc B de l'indice : résultats des ministères pour le volet conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle

	Moyenne 2019-2020	Moyenne 2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	90 %	93 %	+3
Légende :	FAIBLE (59 % et -) À AMÉLIORER (60 % à 74 %) BON (75 % à 89 %) EXCELLENT (90 % à 100 %)		

En 2020-2021, le taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle s'est situé à 93 %, comparativement à 90 % en 2019-2020 **(+3)**.

Sur le plan individuel, on constate que les résultats de 8 ministères sur 20 (40 %) ont progressé de 3 à 32 points de pourcentage. Par ailleurs, trois ministères (15 %) obtiennent un résultat identique à 2019-2020, alors que neuf (45 %) ont vu leur note diminuer d'un à sept points de pourcentage.

Ministères qui se sont illustrés par un taux élevé de conformité au cadre normatif en gestion contractuelle en 2020-2021



Agriculture, Pêcheries et Alimentation **(100 %)**
Immigration, Francisation et Intégration **(99 %)**
Sécurité publique **(98 %)**
Environnement et Lutte contre les changements climatiques **(97 %)**

Ministères qui se sont illustrés par la plus forte amélioration du taux de conformité au cadre normatif en gestion contractuelle en 2020-2021



Relations internationales et Francophonie **(+32)**
Environnement et Lutte contre les changements climatiques **(+16)**
Économie et Innovation **(+11)**
Tourisme **(+11)**

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

Dans un contexte de transformation où les technologies de l'information progressent à un rythme accéléré, une gestion rigoureuse et transparente du développement des ressources informationnelles dans l'administration publique ainsi qu'une coordination des actions relatives à cette gestion sont essentielles. En effet, la performance des organisations et la qualité des services aux citoyens peuvent être grandement affectées par la qualité de la gestion des ressources informationnelles, d'où la présence d'un indicateur spécifique à cet effet dans l'indice de performance de l'administration publique.

Tableau 12 – Bloc B de l'indice : résultats des ministères pour le volet gestion des ressources informationnelles et transformation numérique

	Moyenne 2019-2020	Moyenne 2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	73 %	78 %	+5
Sécurité de l'information	77 %	82 %	+5
Transformation numérique	72 %	75 %	+3
Nouvel indicateur relatif aux investissements en ressources informationnelles financés par le gouvernement du Québec (à venir)	S. O.	S. O.	S. O.

Légende :

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

En 2020-2021, le taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique s'est situé à 78 %, comparativement à 73 % en 2019-2020 **(+5)**. Cette situation s'explique par l'amélioration des résultats pour les deux sous-indicateurs considérés pour la lecture actuelle. Sur le plan individuel, on observe une amélioration de la performance pour 15 ministères sur 20 (75 %), alors que les 5 autres (25 %) voient leur note diminuer.

Ministères qui se sont illustrés par un taux de qualité élevé en gestion des ressources informationnelles et en transformation numérique en 2020-2021



Affaires municipales et Habitation **(100 %)**
Conseil exécutif **(98 %)**
Immigration, Francisation et Intégration **(88 %)**
Relations internationales et Francophonie **(87 %)**
Travail, Emploi et Solidarité sociale **(86 %)**

Ministères qui se sont illustrés par la plus forte amélioration du taux de qualité en gestion des ressources informationnelles et en transformation numérique en 2020-2021



Énergie et Ressources naturelles **(+17)**
Justice **(+17)**
Immigration, Francisation et Intégration **(+16)**
Forêts, Faune et Parcs **(+15)**
Conseil exécutif **(+14)**

2.3.2 Intégration des bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Tableau 13 – Bloc B de l'indice : résultats des ministères pour les bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

	Moyenne 2019-2020	Moyenne 2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	97 %	94 %	-3
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	92 %	83 %	-9
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	–
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	–
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	95 %	90 %	-5
Taux de qualité en audit interne	73 %	81 %	+8
Présence de travaux en audit de performance	65 %	71 %	+6
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	51 %	69 %	+18
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	85 %	76 %	-9
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	95 %	100 %	+5
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	70 %	90 %	+20
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	59 %	68 %	+9
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	90 %	95 %	+5
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	28 %	40 %	+12

Légende :

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

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

Cette section offre un portrait du niveau de qualité des principales fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats, soit l'évaluation de programme, l'audit interne et la gestion intégrée des risques.

Le tableau 13 ci-dessus expose les résultats moyens des ministères, en 2020-2021, par rapport à 2019-2020. On constate une progression de la note moyenne des ministères pour deux indicateurs et une diminution pour l'autre indicateur, soit :

- ☑ Le taux de qualité en évaluation de programme **(-3)**;
- ☑ Le taux de qualité en audit interne **(+8)**;
- ☑ Le taux de qualité de la gestion intégrée des risques **(+9)**.

Il est à noter que, malgré la baisse du résultat pour 2020-2021, les ministères continuent de s'illustrer particulièrement en matière d'évaluation de programme, avec une note moyenne de 94 %.

Constats relatifs à l'évaluation de programme

Tableau 14 – Bloc B de l'indice : taux de qualité en évaluation de programme

	Moyenne 2019-2020	Moyenne 2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Taux de qualité en évaluation de programme	97 %	94 %	-3
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	92 %	83 %	-9
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	—
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	—
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	95 %	90 %	-5

Légende :

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 % à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

En 2020-2021, le taux de qualité en évaluation de programme s'est situé à 94 %, comparativement à 97 % en 2019-2020 **(-3)**. Cette diminution s'explique par une baisse des résultats pour deux indicateurs, soit le taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor **(-9)** et la présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme **(-5)**.

Sur le plan individuel, 2 ministères sur 20 ont amélioré leur taux de qualité en évaluation de programme en 2020-2021 et 12 l'ont maintenu, tandis que 6 ont vu leur note diminuer de 4 à 25 points de pourcentage.

Ministères qui se sont illustrés en 2020-2021 par un taux élevé de qualité en évaluation de programme



14 ministères sur 21, soit 67 %, obtiennent un taux de qualité de **100 %**

Ministères qui se sont illustrés en 2020-2021 par la plus forte amélioration du taux de qualité en évaluation de programme



Transports **(+18)**
Santé et Services sociaux **(+8)**

Constats relatifs à l'audit interne

Tableau 15 – Bloc B de l'indice : taux de qualité en audit interne

	Moyenne 2019-2020	Moyenne 2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Taux de qualité en audit interne	73 %	81 %	+8
Présence de travaux en audit de performance	65 %	71 %	+6
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	51 %	69 %	+18
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	85 %	76 %	-9
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	95 %	100 %	+5
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	70 %	90 %	+20

Légende :

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 % à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

En 2020-2021, le taux de qualité en audit interne s'est situé à 81 %, comparativement à 73 % en 2019-2020 (+8). Cette amélioration s'explique par une hausse variant de 5 à 20 points de pourcentage des résultats pour quatre des cinq sous-indicateurs qui composent le taux de qualité en audit interne, alors que le résultat a diminué pour un seul des sous-indicateurs.

Sur le plan individuel, on constate que 17 ministères sur 20 (85 %) ont amélioré leur taux de qualité en audit interne en 2020-2021 et que 3 ministères (15 %) ont vu leur note diminuer de 18 à 36 points de pourcentage.

Ministères qui se sont illustrés par un taux de qualité élevé en audit interne en 2020-2021



Tourisme (100 %)
Affaires municipales et Habitation (98 %)
Énergie et Ressources naturelles (98 %)
Immigration, Francisation et Intégration (98 %)

Ministères qui se sont illustrés par la plus forte amélioration du taux de qualité en audit interne en 2020-2021



Santé et Services sociaux (+53)
Environnement et Lutte contre les changements climatiques (+40)
Conseil exécutif (+33)
Culture et Communications (+31)
Économie et Innovation (+28)
Finances (+28)

Constats relatifs à la gestion intégrée des risques

Tableau 16 – Bloc B de l'indice : taux de qualité de la gestion intégrée des risques

	Moyenne 2019-2020	Moyenne 2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	59 %	68 %	+9
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	90 %	95 %	+5
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	28 %	40 %	+12

Légende :

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

En 2020-2021, le taux de qualité de la gestion des risques s'est situé à 68 %, comparativement à 59 % en 2019-2020 (+9). Cette amélioration s'explique par une hausse des résultats des deux sous-indicateurs qui composent le taux de qualité de la gestion intégrée des risques, soit la présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur (+5) et le taux de réalisation du plan de gestion des risques (+12).

Sur le plan individuel, on constate que 8 ministères sur 20 (40 %) ont amélioré leur taux de qualité de la gestion intégrée des risques en 2020-2021 et que le même nombre l'ont maintenu. Par ailleurs, quatre ministères ont vu leur note diminuer de 3 à 24 points de pourcentage.

Ministères qui se sont illustrés par un taux de qualité élevé en gestion intégrée des risques en 2020-2021



Conseil exécutif (100 %)
 Secrétariat du Conseil du trésor (100 %)
 Tourisme (100 %)
 Affaires municipales et Habitation (96 %)
 Économie et Innovation (94 %)

Ministères qui se sont illustrés par la plus forte amélioration du taux de qualité de la gestion intégrée des risques en 2020-2021



Conseil exécutif (+50)
 Culture et Communications (+50)
 Économie et Innovation (+44)
 Justice (+26)
 Sécurité publique (+24)

2.4 Perspective de développement de l'indice

Les outils de mesure et le suivi de la performance des organisations publiques sont bonifiés en continu afin d'en assurer la pertinence dans le temps. Ainsi, trois projets structurants sont planifiés pour les prochains exercices.

2.4.1 Intégration des grands organismes au bloc B

L'intégration des grands organismes au bloc A de l'indice constitue une première phase dans l'élargissement de la portée de celui-ci. Dans une seconde phase, il est prévu d'ajouter les résultats de ces grands organismes au bloc B de l'indice afin d'offrir un portrait complet de leur performance.

2.4.2 Évolution majeure du tableau de bord

Dans le cadre de la plus importante mise à jour depuis son lancement en 2019, il est prévu d'intégrer les résultats du bloc B de l'indice dans le tableau de bord de la performance.

Afin de rendre facilement compréhensibles des informations relativement complexes pour la population, ces données seront présentées dans un format convivial en s'appuyant sur les meilleures pratiques en matière d'expérience utilisateur.

2.4.3 Développement d'un indice pour les autres organismes

Enfin, le développement d'un indice applicable aux organisations de moyenne et petite taille permettra à terme de présenter des données détaillées pour chacune des entités visées par la Loi sur l'administration publique.

Ainsi, des travaux seront menés au cours des prochains mois afin de déterminer des indicateurs de performance dont les données sont disponibles et fiables et qui prennent en compte la réalité particulière de ces organisations.

2.4.4 Nouveaux indicateurs de performance pour les autres organismes

Un premier examen des données disponibles a permis de cibler deux indicateurs de performance fondamentaux que toute organisation devrait mettre en place. Il s'agit du taux d'employés ayant reçu des attentes et du taux d'employés dont la performance a été évaluée. Le suivi de ces indicateurs permet de mettre en évidence l'intégration de pratiques de gestion essentielles à l'atteinte des résultats d'une organisation au bénéfice de la population.

Les résultats pour ces indicateurs sont disponibles pour les ministères depuis 2019-2020 dans le bloc B de l'indice. Les résultats²⁰ pour les autres organisations assujetties à la Loi sur l'administration publique sont présentés pour la première fois dans les deux tableaux suivants.

²⁰ Les données sont issues du questionnaire d'application de la Loi sur l'administration publique.

Tableau 17 –Résultats des organismes pour le taux d'employés ayant reçu des attentes

Organismes	Taux d'employés ayant reçu des attentes		Écart 2020-2021 vs 2019-2020
	2019-2020	2020-2021	
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	36 %	96 %	+60
Bureau des enquêtes indépendantes	50 %	81 %	+31
Bureau du coroner	47 %	0 %	-47
Centre d'acquisitions gouvernementales ²¹	S. O.	3 %	S. O.
Comité de déontologie policière	0 %	0 %	–
Commissaire à la déontologie policière	69 %	59 %	-10
Commission consultative de l'enseignement privé	100 %	100 %	–
Commission d'accès à l'information	31 %	53 %	+22
Commission de la fonction publique	97 %	100 %	+3
Commission de l'éthique en science et en technologie	67 %	86 %	+19
Commission de protection du territoire agricole du Québec	88 %	100 %	+12
Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse	55 %	51 %	-4
Commission des partenaires du marché du travail	100 %	79 %	-21
Commission des transports du Québec	74 %	59 %	-15
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	100 %	100 %	–
Commission municipale du Québec	95 %	93 %	-2
Commission québécoise des libérations conditionnelles	3 %	13 %	+10
Conseil de la justice administrative	0 %	0 %	–
Conseil des arts et des lettres du Québec	74 %	69 %	-5
Conseil du patrimoine culturel du Québec	0 %	100 %	+100
Conseil du statut de la femme	23 %	100 %	+77
Conseil supérieur de la langue française	0 %	0 %	–
Conseil supérieur de l'éducation	84 %	85 %	+1
Corporation d'urgences-santé	66 %	11 %	-55
Curateur public du Québec	0 %	32 %	+32
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec	1 %	2 %	+1
Institut national d'excellence en santé et en services sociaux	79 %	63 %	-16
Institut national de santé publique du Québec	53 %	36 %	-17
Office de la protection du consommateur	45 %	40 %	-5
Office des personnes handicapées du Québec	54 %	76 %	+22
Office québécois de la langue française et Commission de toponymie	76 %	54 %	-22
Régie de l'alcool, des courses et des jeux	93 %	85 %	-8
Régie de l'assurance maladie du Québec	62 %	44 %	-18
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	97 %	100 %	+3
Retraite Québec	80 %	77 %	-3
Société de développement des entreprises culturelles	96 %	93 %	-3
Société de l'assurance automobile du Québec	95 %	96 %	+1
Société des traversiers du Québec	19 %	26 %	+7
Tribunal administratif du logement	9 %	32 %	+23
Moyenne	56 %	59 %	+3

En 2020-2021, la moyenne des organismes est de 59 %, comparativement à 56 % en 2019-2020 (+3). Sur le plan individuel, on observe que 17 organismes se sont améliorés par rapport à l'année 2019-2020. Cependant, 16 organismes ont obtenu une note moins élevée et 5 organismes ont obtenu un résultat identique.

²¹ Le Centre d'acquisitions gouvernementales ayant démarré ses activités au cours de l'exercice financier 2020-2021, ces données ne sont pas disponibles pour 2019-2020.

Tableau 18 –Résultats des organismes pour le taux d'employés dont la performance a été évaluée

Organismes	Taux d'employés dont la performance a été évaluée		Écart 2020-2021 vs 2019-2020
	2019-2020	2020-2021	
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	50 %	100 %	+50
Bureau des enquêtes indépendantes	71 %	81 %	+10
Bureau du coroner	51 %	9 %	-42
Centre d'acquisitions gouvernementales ²²	S. O.	S. O.	S. O.
Comité de déontologie policière	0 %	0 %	–
Commissaire à la déontologie policière	81 %	73 %	-8
Commission consultative de l'enseignement privé	100 %	100 %	–
Commission d'accès à l'information	37 %	34 %	-3
Commission de la fonction publique	100 %	100 %	–
Commission de l'éthique en science et en technologie	80 %	86 %	+6
Commission de protection du territoire agricole du Québec	88 %	100 %	+12
Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse	58 %	56 %	-2
Commission des partenaires du marché du travail	100 %	91 %	-9
Commission des transports du Québec	58 %	65 %	+7
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	95 %	100 %	+5
Commission municipale du Québec	79 %	96 %	+17
Commission québécoise des libérations conditionnelles	0 %	15 %	+15
Conseil de la justice administrative	0 %	40 %	+40
Conseil des arts et des lettres du Québec	72 %	66 %	-6
Conseil du patrimoine culturel du Québec	100 %	0 %	-100
Conseil du statut de la femme	33 %	78 %	+45
Conseil supérieur de la langue française	0 %	0 %	–
Conseil supérieur de l'éducation	19 %	48 %	+29
Corporation d'urgences-santé	8 %	30 %	+22
Curateur public du Québec	54 %	39 %	-15
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec	29 %	22 %	-7
Institut national d'excellence en santé et en services sociaux	95 %	62 %	-33
Institut national de santé publique du Québec	39 %	29 %	-10
Office de la protection du consommateur	33 %	37 %	+4
Office des personnes handicapées du Québec	17 %	73 %	+56
Office québécois de la langue française et Commission de toponymie	82 %	60 %	-22
Régie de l'alcool, des courses et des jeux	73 %	85 %	+12
Régie de l'assurance maladie du Québec	46 %	37 %	-9
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	96 %	100 %	+4
Retraite Québec	84 %	79 %	-5
Société de développement des entreprises culturelles	13 %	71 %	+58
Société de l'assurance automobile du Québec	43 %	85 %	+42
Société des traversiers du Québec	17 %	22 %	+5
Tribunal administratif du logement	87 %	34 %	-53
Moyenne	55 %	58 %	+3

En 2020-2021, la moyenne des organismes est de 58 %, comparativement à 55 % en 2019-2020 **(+3)**. Sur le plan individuel, on observe que 19 organismes se sont améliorés par rapport à l'année 2019-2020. Cependant, 15 organismes ont obtenu une note moins élevée et 4 organismes ont obtenu un résultat identique.

²² Le Centre d'acquisitions gouvernementales ayant démarré ses activités au cours de l'exercice financier 2020-2021, ces données ne sont pas disponibles pour 2019-2020.

Chapitre 3 : L'impact de la gestion axée sur les résultats dans la conception de programmes de qualité

3.1 Introduction

Le chapitre précédent a mis en évidence les résultats positifs des ministères et des grands organismes à l'égard de l'indice de performance de l'administration publique. Plus spécifiquement, le bloc B de l'indice a permis d'apprécier les progrès réalisés par les ministères au regard des principaux éléments qui soutiennent la performance des organisations. Parmi ces éléments, les résultats portant sur les bonnes pratiques en matière de gestion axée sur les résultats exposent la progression par rapport au niveau d'intégration des principales fonctions de soutien à ce mode de gestion. Ces fonctions peuvent également appuyer une organisation dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels, notamment afin de répondre aux attentes de la population.

Dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, les besoins des citoyennes et des citoyens ont évolué rapidement. Les ministères et les organismes ont donc déployé des mesures visant à atténuer les effets de la crise sanitaire sur la population et les entreprises, soutenir la relance économique et assurer la transformation du Québec. Ces interventions se concrétisent notamment via des programmes publics, qui représentent des outils fondamentaux d'intervention de l'État.

Le présent chapitre vise donc à mettre en relief l'apport essentiel des fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats dans la conception et la mise en œuvre de programmes pertinents, qui permettent d'assurer une utilisation optimale des ressources de l'État tout en maximisant les bénéfices découlant de ses interventions.

3.2 Le programme : outil fondamental d'intervention de l'État

Le Secrétariat du Conseil du trésor définit les programmes²³ comme un ensemble cohérent et structuré d'objectifs, de ressources et d'activités permettant la production de biens et de services visant à répondre à un ou à plusieurs besoins précis d'une population ciblée.

Les programmes peuvent prendre la forme de projets, de services, d'initiatives, d'interventions, de stratégies ou de plans d'action permettant de résoudre une problématique ou de répondre à un besoin de l'ensemble ou d'une partie de la société. Le terme « programme » prend ici le sens d'intervention de l'État au sens général.

Certaines bonnes pratiques devraient être appliquées lors de l'élaboration de tous les programmes:

- ✓ prendre en compte les attentes exprimées par les citoyens;
- ✓ assurer une utilisation optimale des ressources de l'État;
- ✓ viser l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis.

Ces pratiques permettent d'en accroître la pertinence, l'efficacité et l'efficacité.



Dans le contexte de la crise sanitaire, les ministères et les organismes ont élaboré et adapté de nombreux programmes visant à atténuer les effets de la pandémie sur leurs clientèles.

À titre d'exemple, la transformation numérique des ministères et des organismes et le déploiement du télétravail a permis d'assurer la continuité et la qualité des services offerts à la population dans le respect des consignes sanitaires, tout en maintenant la santé physique et psychologique du personnel.

²³ Définition basée sur la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes.

Certains programmes mis en œuvre par les ministères et les organismes sont soumis à un encadrement du Conseil des ministres ou du Conseil du trésor, selon le cas.

- 1- Programmes d'aide financière :** Ce type de programme se rapporte à des dépenses de transfert (subventions, prêts et garanties de prêts) encadrées par le Règlement sur la promesse et l'octroi de subventions pour lesquels l'approbation du Conseil des ministres ou du Conseil du trésor est requise, selon le cas

L'élaboration des programmes d'aide financière est encadrée par le Secrétariat du Conseil du trésor qui diffuse le Guide de rédaction des normes de programmes d'aide financière. Ce document soutient les ministères et les organismes visés par le Règlement dans l'élaboration de programmes conformes aux dispositions du cadre législatif et réglementaire en vigueur.



Afin d'atténuer les impacts de la crise sanitaire et d'accélérer la relance économique, de nombreux programmes d'aide financière ont été ajustés, voire élaborés, pour répondre rapidement aux besoins de la population et des entreprises, par exemple le programme Aide d'urgence aux petites et moyennes entreprises.

- 2- Politiques publiques :** Il s'agit d'orientations globales qui engagent l'ensemble du gouvernement et pour lesquelles une approbation formelle du Conseil des ministres est requise. Les politiques publiques s'incarnent dans les activités courantes des ministères et des organismes ainsi que dans les programmes d'aide financière.

Le ministère du Conseil exécutif, avec la collaboration du Secrétariat du Conseil du trésor, a élaboré le Guide d'élaboration des politiques publiques²⁴ qui a pour objectif d'offrir des conseils et des balises lors de l'élaboration d'une politique publique.

Ces bonnes pratiques favorisent la mise en œuvre des principes de la gestion axée sur les résultats en s'assurant que le document de politique publique reflète les attentes des citoyens, intègre des objectifs clairs et favorise l'atteinte de ces objectifs.

²⁴ Guide d'élaboration des politiques publiques, ministère du Conseil exécutif en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, 2019.



Plusieurs politiques publiques ont été adoptées afin de prendre en compte les impacts de la crise sanitaire sur la population, notamment le plan de relance touristique et le plan de relance économique.

3.3 Les fonctions de soutien en gestion axée sur les résultats : alliées des programmes de qualité

Les fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats sont des alliées de choix pour concevoir et améliorer les programmes. La présente section vise à présenter, de façon succincte, l'apport concret de chacune de ces fonctions.

Évaluation de programme

L'évaluation de programme devrait être mise à contribution dès la conception des programmes. En effet, elle peut faciliter l'identification des indicateurs de performance et des modalités de suivi qui permettront de fournir une information adéquate en temps opportun, notamment pour apprécier la mise en œuvre ou l'atteinte des résultats attendus par les programmes. De plus, cette fonction a aussi une grande valeur ajoutée dans la définition des objectifs des programmes.

L'évaluation de programme permet également de porter un regard critique sur la mise en œuvre des programmes, afin notamment d'apprécier l'efficacité de la gouvernance de ceux-ci ou leur pertinence.

Enfin, cette fonction permet aussi d'évaluer l'atteinte des objectifs et des effets visés par les programmes. Ces informations seront particulièrement pertinentes au moment de juger si les programmes doivent être poursuivis. C'est également lors de cette phase que l'évaluation permet de mettre en évidence des pistes d'amélioration.



La Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes encadre les pratiques en cette matière depuis son adoption par le Conseil des ministres en 2014. Le Secrétariat a également diffusé de nombreux outils pour soutenir les ministères et les organismes en plus d'offrir des formations.

Audit interne

L'audit interne peut également intervenir afin de fournir à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations dans le cadre de la mise en œuvre des programmes.

L'approche rigoureuse et systématique de l'audit interne peut contribuer de manière significative à apprécier les résultats obtenus par les programmes et à l'amélioration de ceux-ci par la réalisation d'audit de performance.



La Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes encadre les pratiques en cette matière depuis son adoption par le Conseil des ministres en 2021. Le Secrétariat a depuis commencé à diffuser des outils pour aider les ministères et les organismes à respecter le nouveau cadre normatif en vigueur.

Gestion intégrée des risques

Il est également recommandé qu'une analyse des risques soit réalisée en amont de la démarche de conception et de mise en œuvre. Cette activité pourrait être intégrée au plan de gestion intégrée des risques de l'organisation.

Les risques identifiés doivent être mis à jour de façon régulière en fonction de leur importance. Le suivi des risques permet d'adapter la mise en œuvre des programmes aux changements de contexte interne et externe de l'organisation. Cette démarche favorise l'atteinte des objectifs visés par les programmes.



Afin de favoriser l'adoption de pratiques exemplaires en matière de gestion intégrée des risques, des orientations sont présentement en cours d'élaboration par le Secrétariat. De plus, de l'accompagnement ainsi que des outils seront rendus disponibles afin de soutenir les organisations.

Révision des programmes

La révision des programmes contribue activement à transformer les façons de faire de l'administration publique pour qu'elle soit plus agile et performante.

Selon les orientations retenues par le Conseil du trésor, ce domaine d'expertise prévoit d'abord de revoir la pertinence des programmes pour s'assurer que le niveau de dépenses prévu dans chacun d'eux soit en adéquation avec les besoins réels de la clientèle. Il vise également à assurer une gestion plus efficace et efficiente des programmes.



Les ministères doivent se doter de plans triennaux de révision des programmes depuis 2020. Cette pratique, encadrée par le Secrétariat, vise notamment à revoir la pertinence des programmes pour s'assurer qu'ils atteignent leurs objectifs et que le niveau de dépenses prévu dans chaque programme est en adéquation avec les besoins réels des citoyens.

Amélioration continue

L'amélioration continue peut soutenir la mise en place de processus optimaux pour répondre aux attentes de la clientèle visée, et ce, dans l'objectif de bonifier la valeur créée par les programmes.

En fonction des constats et des observations associés à la mise en œuvre, les équipes d'amélioration continue peuvent également être sollicitées pour identifier les pistes d'amélioration permettant de revoir les processus soutenant l'atteinte des objectifs des programmes et ainsi, bonifier la création de valeur pour la clientèle.



Le Secrétariat du Conseil du trésor a mis sur pied une toute nouvelle Direction de l'amélioration continue pour soutenir les ministères et les organismes en cette matière.

3.4 Conclusion

Comme on peut le constater à la lecture de ce chapitre, les fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats contribuent grandement à la conception et à la mise en œuvre de programmes de qualité qui répondent aux besoins de la population. Dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, l'évaluation de programme, l'audit interne, la gestion des risques, la révision des programmes et l'amélioration continue représentent des outils incontournables pour les organisations dans l'objectif de maximiser les retombées de leurs interventions.

Les résultats de l'indice de performance attestent des efforts déployés par les organisations publiques afin d'intégrer les bonnes pratiques en matière de gestion axée sur les résultats. Par ailleurs, en identifiant les organisations championnes dans le chapitre II du présent rapport, le Secrétariat souhaite favoriser la mise en commun de l'expertise à l'échelle gouvernementale.

Ainsi, des organisations pourraient s'inspirer des meilleures pratiques en vigueur dans l'administration publique dans une perspective d'amélioration continue. Enfin, le Secrétariat du Conseil du trésor poursuivra ses actions afin de soutenir la communauté gouvernementale dans l'adoption de pratiques exemplaires en gestion axée sur les résultats via l'encadrement et l'accompagnement offerts.

Annexe I – Organisations visées en 2020-2021

Ministères	
1	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
2	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
3	Ministère de l'Éducation
4	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles
5	Ministère de l'Enseignement supérieur
6	Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
7	Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
8	Ministère de la Culture et des Communications
9	Ministère de la Famille
10	Ministère de la Justice
11	Ministère de la Santé et des Services sociaux
12	Ministère de la Sécurité publique
13	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
14	Ministère des Finances
15	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs
16	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie
17	Ministère des Transports
18	Ministère du Conseil exécutif
19	Ministère du Tourisme
20	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
21	Secrétariat du Conseil du trésor

Organismes	
22	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
23	Bureau des enquêtes indépendantes
24	Bureau du coroner
25	Centre d'acquisitions gouvernementales
26	Comité de déontologie policière
27	Commissaire à la déontologie policière
28	Commission consultative de l'enseignement privé
29	Commission d'accès à l'information
30	Commission de la fonction publique
31	Commission de l'éthique en science et en technologie
32	Commission de protection du territoire agricole du Québec
33	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
34	Commission des partenaires du marché du travail
35	Commission des transports du Québec
36	Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
37	Commission municipale du Québec
38	Commission québécoise des libérations conditionnelles
39	Conseil de la justice administrative
40	Conseil des arts et des lettres du Québec
41	Conseil du patrimoine culturel du Québec
42	Conseil du statut de la femme
43	Conseil supérieur de la langue française
44	Conseil supérieur de l'éducation
45	Corporation d'urgences-santé
46	Curateur public du Québec
47	Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
48	Institut national d'excellence en santé et en services sociaux
49	Institut national de santé publique du Québec
50	Office de la protection du consommateur
51	Office des personnes handicapées du Québec
52	Office québécois de la langue française et Commission de toponymie
53	Régie de l'alcool, des courses et des jeux
54	Régie de l'assurance maladie du Québec
55	Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec
56	Retraite Québec
57	Société de développement des entreprises culturelles
58	Société de l'assurance automobile du Québec
59	Société des traversiers du Québec
60	Tribunal administratif du logement

Annexe II – Résultats moyens des ministères

Bloc A : Performance	Moyenne 2019-2020	Moyenne 2020-2021	Écart
Note globale	82 %	82 %	–
Taux de qualité du plan stratégique	89 %	92 %	+3
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	73 %	72 %	-1
Légende :	59 % et -	60 % à 69 %	70 % et +
Bloc B : Soutien à la performance – Volet gestion des ressources			
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	75 %	75 %	–
Taux d'assiduité ajusté du personnel	87 %	94 %	+7
Taux de rétention ajusté du personnel	81 %	86 %	+5
Proportion de la masse salariale investie en formation	82 %	61 %	-21
Taux d'employés ayant reçu des attentes	66 %	63 %	-3
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	63 %	60 %	-3
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	80 %	95 %	+15
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	72 %	73 %	+1
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	68 %	71 %	+3
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	74 %	92 %	+18
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	70 %	86 %	+16
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	79 %	97 %	+18
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	94 %	S. O.
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	87 %	97 %	+10
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	90 %	93 %	+3
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	73 %	78 %	+5
Sécurité de l'information	77 %	82 %	+5
Transformation numérique	72 %	75 %	+3
Bloc B : Soutien à la performance – Volet intégration des bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats			
Taux de qualité en évaluation de programme	97 %	94 %	-3
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	92 %	83 %	-9
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	–
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	–
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	95 %	90 %	-5
Taux de qualité en audit interne	73 %	81 %	+8
Présence de travaux en audit de performance	65 %	71 %	+6
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	51 %	69 %	+18
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	85 %	76 %	-9
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	95 %	100 %	+5
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	70 %	90 %	+20
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	59 %	68 %	+9
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	90 %	95 %	+5
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	28 %	40 %	+12
Légende :	FAIBLE (59 % et -)	À AMÉLIORER (60 % à 74 %)	BON (75 % à 89 %) EXCELLENT (90 % à 100 %)

Annexe III – Résultats détaillés des ministères

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	60 %	89 %	89 %	89 %	—	92 %
Atteinte des cibles	33 %	75 %	82 %	64 %	-18	72 %
Note globale	47 %	82 %	86 %	76 %	-10	82 %

Faits saillants

- Diminution de 10 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2019-2020;
- Diminution de 18 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2019-2020.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ²⁵	73 %	100 %	+27
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	33 %	77 %	+44
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	19 %	77 %	+58
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	75 %	100 %	+25
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	16	13	-3

²⁵ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	88 %	88 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	84 %	96 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	74 %	87 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	100 %	76 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	98 %	96 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	94 %	94 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	78 %	89 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	74 %	69 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	81 %	100 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	61 %	100 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	82 %	90 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	96 %	96 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	88 %	100 %	78 %
Sécurité de l'information	96 %	100 %	82 %
Transformation numérique	100 %	99 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	100 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	97 %	98 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	83 %	88 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	100 %	96 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	100 %	91 %	40 %

Légende :

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 % à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

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

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	88 %	89 %	89 %	93 %	+4	92 %
Atteinte des cibles	69 %	72 %	70 %	80 %	+10	72 %
Note globale	78 %	81 %	80 %	87 %	+7	82 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la note globale;
- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique;
- Parmi les 10 meilleurs ministères pour les résultats atteints.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ²⁶	82 %	100 %	+18
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	100 %	81 %	-19
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	72 %	95 %	+23
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	100 %	95 %	-5
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	29	21	-8

²⁶ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	59 %	77 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	90 %	95 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	92 %	93 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	48 %	60 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	46 %	49 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	58 %	58 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	0 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	64 %	82 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	72 %	81 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	100 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	100 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	43 %	60 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	91 %	100 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	56 %	66 %	78 %
Sécurité de l'information	66 %	70 %	82 %
Transformation numérique	33 %	61 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	75 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	100 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	0 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	70 %	75 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	50 %	75 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	0 %	0 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	0 %	0 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	0 %	0 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	40 %

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

Ministère de la Culture et des Communications

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	36 %	90 %	90 %	90 %	—	92 %
Atteinte des cibles	81 %	60 %	56 %	56 %	—	72 %
Note globale	59 %	75 %	73 %	73 %	—	82 %

Faits saillants

— La performance du Ministère est demeurée stable par rapport à la lecture de 2019-2020.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ²⁷	31 %	100 %	+69
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	0 %	100 %	+100
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	0 %	78 %	+78
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	87 %	89 %	+2
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	15	9	-6

²⁷ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	73 %	54 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	73 %	89 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	87 %	91 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	100 %	36 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	57 %	39 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	64 %	23 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	47 %	0 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	54 %	53 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	79 %	93 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	58 %	96 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	82 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	100 %	96 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	95 %	94 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	69 %	70 %	78 %
Sécurité de l'information	57 %	57 %	82 %
Transformation numérique	88 %	83 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	79 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	18 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	40 %	71 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	100 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	0 %	57 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	0 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	0 %	50 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	0 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	40 %

Légende :

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 % à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Ministère du Conseil exécutif

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	38 %	90 %	90 %	94 %	+4	92 %
Atteinte des cibles	0 %	37 %	92 %	92 %	–	72 %
Note globale	19 %	63 %	91 %	93 %	+2	82 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la note globale;
- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique;
- Parmi les 5 meilleurs ministères pour les résultats atteints.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ²⁸	30 %	100 %	+70
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	24 %	83 %	+59
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	12 %	92 %	+80
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	35 %	100 %	+65
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	19	12	-7

²⁸ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	68 %	70 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	92 %	100 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	76 %	81 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	78 %	48 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	51 %	64 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	37 %	57 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	42 %	55 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	66 %	58 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	100 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	100 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	69 %	67 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	96 %	94 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	84 %	98 %	78 %
Sécurité de l'information	83 %	96 %	82 %
Transformation numérique	83 %	100 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	100 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	60 %	93 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	100 %	67 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	0 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	100 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	100 %	40 %

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

Ministère de l'Économie et de l'Innovation

Mission

Le ministère de l'Économie et de l'Innovation a pour mission de soutenir la croissance et la productivité des entreprises, l'entrepreneuriat, la recherche, l'innovation et sa commercialisation ainsi que l'investissement et, le développement numérique et des marchés d'exportation. Son action, notamment par ses conseils au gouvernement, vise à favoriser le développement économique de toutes les régions du Québec, et ce, dans une perspective de prospérité durable.

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	74 %	74 %	74 %	100 %	+26	92 %
Atteinte des cibles	66 %	70 %	85 %	85 %	–	72 %
Note globale	70 %	72 %	80 %	92 %	+12	82 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la note globale;
- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique;
- Parmi les 10 meilleurs ministères pour les résultats atteints.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2020-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2020-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ²⁹	47 %	100 %	+53
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	44 %	100 %	+56
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	28 %	100 %	+72
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	97 %	100 %	+3
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	34	13	-21

²⁹ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	84 %	80 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	95 %	100 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	66 %	89 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	100 %	72 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	63 %	60 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	68 %	59 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	100 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	82 %	58 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	93 %	100 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	86 %	100 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	92 %	100 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	81 %	92 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	78 %	73 %	78 %
Sécurité de l'information	87 %	87 %	82 %
Transformation numérique	51 %	58 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	100 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	60 %	88 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	100 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	0 %	40 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	94 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	87 %	40 %

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

Ministère de l'Éducation du Québec

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	55 %	91 %	91 %	92 %	+1	92 %
Atteinte des cibles	34 %	46 %	60 %	39 %	-21	72 %
Note globale	44 %	69 %	76 %	65 %	-11	82 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique;
- La note pour la qualité du plan stratégique du ministère de l'Éducation reflète la scission de l'ancien ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur en deux entités distinctes. Ainsi, les indicateurs associés à l'Enseignement supérieur ont été retirés du calcul.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ³⁰	19 %	100 %	+81
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	0 %	95 %	+95
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	33 %	85 %	+52
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	50 %	100 %	+50
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	93	20	-73

³⁰ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	72 %	68 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	84 %	98 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	75 %	83 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	83 %	50 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	61 %	37 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	59 %	32 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	76 %	70 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	38 %	75 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	30 %	67 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	0 %	0 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	60 %	100 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	100 %	100 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	92 %	92 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	68 %	73 %	78 %
Sécurité de l'information	96 %	96 %	82 %
Transformation numérique	44 %	50 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	100 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	50 %	22 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	0 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	50 %	8 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	0 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	0 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	50 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	40 %

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

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	68 %	89 %	89 %	90 %	+1	92 %
Atteinte des cibles	30 %	54 %	82 %	50 %	-32	72 %
Note globale	49 %	71 %	86 %	70 %	-16	82 %

Faits saillants

- Amélioration de 1 point de pourcentage de la qualité du plan stratégique en vigueur par rapport à la version antérieure;
- Diminution de 16 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2019-2020.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ³¹	64 %	100 %	+36
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	62 %	93 %	+31
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	25 %	86 %	+61
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	83 %	93 %	+10
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	13	14	+1

³¹ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	77 %	65 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	88 %	96 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	75 %	82 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	47 %	29 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	79 %	54 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	77 %	53 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	95 %	56 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	52 %	51 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	97 %	99 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	94 %	98 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	62 %	55 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	99 %	96 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	63 %	80 %	78 %
Sécurité de l'information	87 %	87 %	82 %
Transformation numérique	70 %	72 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	100 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	92 %	98 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	63 %	88 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	50 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	40 %

Légende :

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 % à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Ministère de l'Enseignement supérieur

Mission

Offrir au plus grand nombre d'étudiants des parcours de formation accessibles, flexibles et adaptés à leurs besoins qui leur permettront d'acquérir les connaissances et les compétences utiles à leur réussite personnelle et professionnelle et de participer activement au développement économique, social et culturel du Québec.

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	92 %
Atteinte des cibles	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	72 %
Note globale	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	82 %

Précisions

Les résultats du ministère de l'Enseignement supérieur ne sont pas présentés, puisque le plan stratégique de l'organisation n'était pas public au moment de préparer ce rapport.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2021-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2021-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ³²	S. O.	S. O.	S. O.
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	S. O.	S. O.	S. O.
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	S. O.	S. O.	S. O.
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	S. O.	S. O.	S. O.
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		S. O.	S. O.
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		S. O.	S. O.
— Respect du gabarit gouvernemental		S. O.	S. O.
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		S. O.	S. O.
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	S. O.	S. O.	S. O.

³² Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	S. O.	68 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	S. O.	98 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	S. O.	83 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	S. O.	50 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	S. O.	37 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	S. O.	32 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	S. O.	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	S. O.	70 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	S. O.	75 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	S. O.	63 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	S. O.	0 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	S. O.	96 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	93 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	S. O.	67 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	S. O.	85 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	S. O.	73 %	78 %
Sécurité de l'information	S. O.	96 %	82 %
Transformation numérique	S. O.	50 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	S. O.	100 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	100 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	S. O.	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	S. O.	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	S. O.	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	S. O.	60 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	S. O.	0 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	S. O.	0 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	S. O.	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	S. O.	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	S. O.	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	S. O.	75 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	S. O.	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	S. O.	50 %	40 %

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

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

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	45 %	86 %	86 %	86 %	—	92 %
Atteinte des cibles	12 %	27 %	67 %	80 %	+13	72 %
Note globale	28 %	56 %	77 %	83 %	+6	82 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour les résultats atteints;
- Amélioration de 13 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2019-2020;
- Amélioration de 6 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2019-2020.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ³³	41 %	100 %	+59
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	0 %	87 %	+87
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	21 %	73 %	+52
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	29 %	93 %	+64
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	52	15	-37

³³ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	59 %	71 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	92 %	100 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	92 %	91 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	58 %	26 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	50 %	51 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	34 %	34 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	0 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	66 %	79 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	82 %	89 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	30 %	67 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	0 %	0 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	59 %	100 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	89 %	40 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	81 %	97 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	36 %	40 %	78 %
Sécurité de l'information	27 %	26 %	82 %
Transformation numérique	60 %	54 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	88 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	50 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	20 %	60 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	0 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	0 %	100 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	0 %	0 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	50 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	40 %

Légende :

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 % à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Ministère de la Famille

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	56 %	93 %	93 %	96 %	+3	92 %
Atteinte des cibles	15 %	15 %	73 %	78 %	+5	72 %
Note globale	36 %	54 %	83 %	87 %	+4	82 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique;
- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la note globale;
- Parmi les 10 meilleurs ministères pour les résultats atteints.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ³⁴	79 %	100 %	+21
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	4 %	80 %	+76
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	8 %	100 %	+92
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	58 %	100 %	+42
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	26	10	-16

³⁴ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	82 %	85 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	88 %	93 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	59 %	78 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	72 %	54 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	86 %	93 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	99 %	98 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	100 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	53 %	66 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	50 %	100 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	0 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	100 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	34 %	60 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	90 %	94 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	82 %	73 %	78 %
Sécurité de l'information	66 %	65 %	82 %
Transformation numérique	80 %	80 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	S. O.	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	68 %	70 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	0 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	40 %	50 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	86 %	73 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	72 %	46 %	40 %

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

Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	53 %	89 %	89 %	89 %	–	92 %
Atteinte des cibles	39 %	43 %	56 %	71 %	+15	72 %
Note globale	46 %	66 %	73 %	80 %	+7	82 %

Faits saillants

- Amélioration de 15 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2019-2020;
- Amélioration de 7 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2019-2020.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ³⁵	33 %	100 %	+67
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	19 %	71 %	+52
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	22 %	76 %	+54
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	61 %	100 %	+39
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	37	17	-20

³⁵ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	75 %	65 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	87 %	98 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	99 %	97 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	100 %	34 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	82 %	54 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	81 %	59 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	26 %	56 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	24 %	26 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	38 %	92 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	0 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	75 %	88 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	88 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	72 %	64 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	99 %	95 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	68 %	83 %	78 %
Sécurité de l'information	87 %	87 %	82 %
Transformation numérique	75 %	78 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	80 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	93 %	75 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	0 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	67 %	75 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	50 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	40 %

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

Ministère des Finances

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	61 %	91 %	91 %	91 %	—	92 %
Atteinte des cibles	53 %	65 %	100 %	91 %	-9	72 %
Note globale	57 %	78 %	96 %	91 %	-5	82 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour les résultats atteints;
- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la note globale;
- Diminution de 5 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2019-2020.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ³⁶	73 %	100 %	+27
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	37 %	91 %	+54
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	37 %	91 %	+54
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	74 %	91 %	+17
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	20	11	-9

³⁶ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	72 %	88 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	100 %	100 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	85 %	90 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	100 %	77 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	55 %	63 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	93 %	75 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	0 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	53 %	100 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	93 %	98 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	79 %	100 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	58 %	100 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	60 %	100 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	98 %	91 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	73 %	83 %	78 %
Sécurité de l'information	87 %	87 %	82 %
Transformation numérique	73 %	79 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	S. O.	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	52 %	80 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	100 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	60 %	100 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	0 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	50 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	40 %

Légende :

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 % à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

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

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	79 %	89 %	89 %	92 %	+3	92 %
Atteinte des cibles	37 %	36 %	59 %	69 %	+10	72 %
Note globale	58 %	63 %	74 %	81 %	+7	82 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique;
- Amélioration de 10 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2019-2020;
- Amélioration de 7 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2019-2020.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ³⁷	71 %	100 %	+29
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	100 %	94 %	-6
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	56 %	88 %	+32
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	74 %	100 %	+26
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	28	16	-12

³⁷ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	81 %	85 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	83 %	95 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	84 %	83 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	100 %	100 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	45 %	71 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	34 %	35 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	100 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	100 %	100 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	100 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	100 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	59 %	58 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	99 %	99 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	72 %	88 %	78 %
Sécurité de l'information	92 %	96 %	82 %
Transformation numérique	64 %	79 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	100 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	95 %	98 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	75 %	88 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	75 %	80 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	50 %	60 %	40 %

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

Ministère de la Justice

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	46 %	93 %	93 %	96 %	+3	92 %
Atteinte des cibles	0 %	14 %	89 %	77 %	-12	72 %
Note globale	23 %	54 %	91 %	86 %	-5	82 %

Faits saillants

- Parmi les **5** meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique;
- Parmi les **10** meilleurs ministères pour la note globale;
- Amélioration de **3** points de pourcentage de la qualité du plan stratégique en vigueur par rapport à la version antérieure.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ³⁸	46 %	100 %	+54
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	4 %	77 %	+73
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	13 %	100 %	+87
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	19 %	100 %	+81
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	28	13	-15

³⁸ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	76 %	85 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	85 %	91 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	83 %	84 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	60 %	96 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	63 %	72 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	47 %	59 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	100 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	68 %	76 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	79 %	100 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	58 %	100 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	42 %	63 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	93 %	96 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	64 %	81 %	78 %
Sécurité de l'information	79 %	83 %	82 %
Transformation numérique	75 %	78 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	75 %	75 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	100 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	0 %	0 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	90 %	97 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	50 %	86 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	76 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	52 %	40 %

Légende :

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 % à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Ministère des Relations internationales et de la Francophonie

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	71 %	89 %	89 %	89 %	—	92 %
Atteinte des cibles	67 %	79 %	82 %	77 %	-5	72 %
Note globale	69 %	84 %	86 %	83 %	-3	82 %

Faits saillants

- Diminution de 3 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2019-2020;
- Diminution de 5 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2019-2020.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ³⁹	67 %	100 %	+33
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	100 %	77 %	-23
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	4 %	77 %	+73
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	100 %	100 %	-
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	24	13	-11

³⁹ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	64 %	70 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	99 %	100 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	83 %	77 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	87 %	69 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	34 %	35 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	32 %	53 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	14 %	53 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	67 %	74 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	100 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	100 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	31 %	29 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	43 %	75 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	74 %	87 %	78 %
Sécurité de l'information	79 %	87 %	82 %
Transformation numérique	100 %	86 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	S. O.	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	96 %	60 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	0 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	80 %	0 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	50 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	40 %

Légende :

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 % à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Ministère de la Santé et des Services sociaux

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	88 %	90 %	90 %	92 %	+2	92 %
Atteinte des cibles	37 %	42 %	38 %	58 %	+20	72 %
Note globale	62 %	66 %	64 %	75 %	+11	82 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique;
- Amélioration de 20 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2019-2020;
- Amélioration de 11 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2019-2020.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁴⁰	55 %	100 %	+45
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	2 %	88 %	+86
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	78 %	92 %	+14
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	94 %	96 %	+2
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	48	25	-23

⁴⁰ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	76 %	71 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	88 %	98 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	74 %	72 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	59 %	28 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	61 %	40 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	71 %	45 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	72 %	100 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	81 %	83 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	45 %	80 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	0 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	89 %	96 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	44 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	81 %	100 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	85 %	82 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	83 %	78 %	78 %
Sécurité de l'information	92 %	96 %	82 %
Transformation numérique	56 %	59 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	92 %	100 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	68 %	S. O.	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	27 %	80 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	100 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	33 %	100 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	0 %	0 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	0 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	50 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	0 %	40 %

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

Ministère de la Sécurité publique

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	75 %	89 %	89 %	89 %	–	92 %
Atteinte des cibles	34 %	65 %	80 %	94 %	+14	72 %
Note globale	55 %	77 %	85 %	91 %	+6	82 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la note globale;
- Parmi les 5 meilleurs ministères pour les résultats atteints;
- Amélioration de 14 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2019-2020.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁴¹	56 %	100 %	+44
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	32 %	94 %	+62
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	52 %	75 %	+23
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	77 %	100 %	+23
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	54	16	-38

⁴¹ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	61 %	55 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	70 %	72 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	96 %	97 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	100 %	54 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	68 %	56 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	54 %	63 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	0 %	0 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	54 %	52 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	44 %	45 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	81 %	100 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	61 %	100 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	34 %	32 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	88 %	98 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	78 %	84 %	78 %
Sécurité de l'information	53 %	78 %	82 %
Transformation numérique	82 %	89 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	96 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	83 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	89 %	96 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	43 %	80 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	50 %	74 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	0 %	48 %	40 %

Légende :

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 % à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Ministère du Tourisme

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	58 %	94 %	94 %	92 %	-2	92 %
Atteinte des cibles	64 %	57 %	54 %	25 %	-29	72 %
Note globale	61 %	76 %	74 %	58 %	-16	82 %

Faits saillants

- Parmi les **10** meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique;
- Diminution de **16** points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2019-2020;
- Diminution de **29** points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2019-2020.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁴²	78 %	100 %	+22
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	46 %	71 %	+25
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	9 %	86 %	+77
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	64 %	100 %	+36
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	14	7	-7

⁴² Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	79 %	78 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	86 %	90 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	70 %	98 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	72 %	69 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	100 %	100 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	46 %	97 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	89 %	0 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	71 %	71 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	47 %	100 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	0 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	93 %	100 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	51 %	62 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	78 %	89 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	74 %	80 %	78 %
Sécurité de l'information	61 %	74 %	82 %
Transformation numérique	87 %	86 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	100 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	94 %	100 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	71 %	100 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	90 %	100 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	80 %	100 %	40 %

Légende :

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 % à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Ministère des Transports du Québec

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	88 %	98 %	98 %	98 %	—	92 %
Atteinte des cibles	45 %	63 %	71 %	94 %	+23	72 %
Note globale	67 %	80 %	85 %	96 %	+11	82 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la note globale;
- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la qualité du plan stratégique;
- Parmi les 5 meilleurs ministères pour les résultats atteints.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁴³	77 %	100 %	+23
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	100 %	100 %	-
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	75 %	94 %	+19
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	85 %	100 %	+15
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	40	17	-23

⁴³ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	81 %	83 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	83 %	89 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	86 %	89 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	100 %	100 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	74 %	75 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	68 %	73 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	73 %	66 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	65 %	69 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	100 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	100 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	84 %	92 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	95 %	94 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	77 %	72 %	78 %
Sécurité de l'information	79 %	78 %	82 %
Transformation numérique	65 %	66 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	82 %	100 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	30 %	100 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	91 %	97 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	55 %	83 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	89 %	86 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	78 %	72 %	40 %

Légende :

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 % à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

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

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	78 %	89 %	89 %	89 %	–	92 %
Atteinte des cibles	47 %	53 %	76 %	79 %	+3	72 %
Note globale	62 %	71 %	83 %	84 %	+1	82 %

Faits saillants

- Parmi les 10 meilleurs ministères pour la note globale;
- Parmi les 10 meilleurs ministères pour les résultats atteints;
- Amélioration de 3 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2019-2020.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁴⁴	53 %	100 %	+47
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	0 %	76 %	+76
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	59 %	76 %	+17
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	100 %	100 %	-
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	17	21	+4

⁴⁴ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	83 %	83 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	71 %	79 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	90 %	91 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	90 %	60 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	S. O.	85 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	66 %	64 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	88 %	100 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	78 %	81 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	83 %	78 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	65 %	66 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	69 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	79 %	80 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	96 %	95 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	85 %	86 %	78 %
Sécurité de l'information	87 %	96 %	82 %
Transformation numérique	71 %	76 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	75 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	0 %	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	90 %	97 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	50 %	83 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	91 %	67 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	82 %	33 %	40 %

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

Secrétariat du Conseil du trésor

Mission

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

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020	Moyenne ministères 2020-2021
Qualité du plan stratégique	70 %	89 %	89 %	89 %	–	92 %
Atteinte des cibles	61 %	78 %	87 %	93 %	+6	72 %
Note globale	65 %	83 %	88 %	91 %	+3	82 %

Faits saillants

- Parmi les 5 meilleurs ministères pour la note globale;
- Parmi les 5 meilleurs ministères pour les résultats atteints;
- Amélioration de 6 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2019-2020.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2019-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2019-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁴⁵	73 %	100 %	+27
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	55 %	76 %	+21
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	42 %	82 %	+40
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	71 %	94 %	+23
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		✓	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	23	17	-6

⁴⁵ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Bloc B de l'indice – Soutien à la performance

Volet gestion des ressources

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	91 %	91 %	75 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	92 %	100 %	94 %
Taux de rétention ajusté du personnel	74 %	66 %	86 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	94 %	97 %	61 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	77 %	83 %	63 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	89 %	85 %	60 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	97 %	73 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	100 %	100 %	71 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	81 %	100 %	92 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	100 %	86 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	62 %	100 %	97 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	S. O.	100 %	94 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	100 %	57 %	97 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	98 %	92 %	93 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	89 %	81 %	78 %
Sécurité de l'information	79 %	78 %	82 %
Transformation numérique	89 %	83 %	75 %

Volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

Résultats (la pondération est répartie également entre les sous-indicateurs)	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2020-2021
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	100 %	94 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	S. O.	83 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'une politique d'évaluation de programme	100 %	100 %	100 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité en audit interne	91 %	96 %	81 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	100 %	71 %
Taux de réalisation annuel du plan pluriannuel d'audit interne	56 %	80 %	69 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant	100 %	100 %	76 %
Présence d'une planification pluriannuelle d'audit interne	100 %	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %	90 %
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	97 %	100 %	68 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	100 %	95 %
Taux de réalisation du plan de gestion des risques	95 %	100 %	40 %

Légende :

FAIBLE (59 % et -)

À AMÉLIORER (60 % à 74 %)

BON (75 % à 89 %)

EXCELLENT (90 % à 100 %)

Annexe IV – Résultats détaillés des grands organismes

Régie de l'assurance maladie du Québec

Mission

La Régie de l'assurance maladie du Québec, guidée par des valeurs d'équité, d'intégrité et de respect, assure une saine gestion du régime public d'assurance santé du Québec. Elle gère l'admissibilité des personnes, rémunère les professionnels de la santé, assure les contrôles adéquats, informe la population, assure un partage sécuritaire des renseignements de santé et facilite l'accès aux soins de santé.

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats ⁴⁶	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Qualité du plan stratégique	68 %	68 %	89 %	89 %	–
Atteinte des cibles	43 %	50 %	55 %	75 %	+20
Note globale	55 %	59 %	72 %	82 %	+10

Faits saillants

- Amélioration de **10** points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2019-2020;
- Amélioration de **20** points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2019-2020.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2020-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2020-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁴⁷	90 %	100 %	+10
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	44 %	89 %	+45
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	31 %	78 %	+47
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	91 %	100 %	+9
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		S. O.	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	45	9	-36

⁴⁶ La moyenne des grands organismes est présentée dans le Tableau de bord de la performance de l'administration publique, car celui-ci inclut également les résultats de Revenu Québec et de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail qui ne sont pas visés par le présent rapport.

⁴⁷ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Retraite Québec

Mission

Retraite Québec administre le Régime de rentes du Québec, les régimes de retraite du secteur public et l'Allocation famille. Elle assure aussi l'encadrement des régimes complémentaires de retraite et des régimes volontaires d'épargne-retraite. De plus, elle fait la promotion de la planification financière de la retraite. Par sa mission, Retraite Québec concourt à l'évolution du système de retraite et contribue à la sécurité financière des Québécois.

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats ⁴⁸	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Qualité du plan stratégique	64 %	92 %	92 %	92 %	–
Atteinte des cibles	44 %	63 %	81 %	100 %	+19
Note globale	54 %	78 %	87 %	96 %	+9

Faits saillants

- Amélioration de 9 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2019-2020;
- Amélioration de 19 points de pourcentage du taux d'atteinte des cibles par rapport à l'évaluation de 2019-2020.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2020-2023 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2020-2023	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁴⁹	50 %	100 %	+50
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	25 %	88 %	+63
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	38 %	88 %	+50
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	81 %	100 %	+19
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		S. O.	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	16	8	-8

⁴⁸ La moyenne des grands organismes est présentée dans le Tableau de bord de la performance de l'administration publique, car celui-ci inclut également les résultats de Revenu Québec et de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail qui ne sont pas visés par le présent rapport.

⁴⁹ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

Société de l'assurance automobile du Québec

Mission

La Société de l'assurance automobile du Québec, à titre d'assureur public, protège la personne contre les risques liés à l'usage de la route. Elle mène des actions de promotion de la sécurité routière et de prévention; fixe les contributions d'assurance et gère le patrimoine fiduciaire; gère l'accès sécuritaire au réseau routier, surveille et contrôle le transport routier des personnes et des biens; et indemnise les personnes accidentées de la route et facilite leur réadaptation. Elle exécute également tous les autres mandats qui lui sont confiés, dont le principal est la perception, pour le gouvernement, des droits d'accès au réseau routier.

Bloc A de l'indice – Performance

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

Résultats ⁵⁰	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Écart 2020-2021 vs 2019-2020
Qualité du plan stratégique	81 %	81 %	81 %	94 %	+13
Atteinte des cibles	71 %	67 %	75 %	75 %	-
Note globale	76 %	74 %	78 %	85 %	+7

Faits saillants

- Amélioration de 7 points de pourcentage de la note globale par rapport à l'évaluation de 2019-2020;
- Amélioration de 13 points de pourcentage de la qualité du plan stratégique en vigueur par rapport à la version antérieure.

Analyse de la conformité du plan stratégique 2021-2025 aux principales exigences du Conseil du trésor	Plan antérieur	Plan 2021-2025	Écart
— 100 % d'objectifs SMART ⁵¹	90 %	100 %	+10
— Minimum de 70 % d'indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées	0 %	100 %	+100
— Minimum de 75 % d'indicateurs de résultats	64 %	81 %	+17
— Minimum de 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité	100 %	100 %	-
— Arrimage avec le cycle électoral et prise en compte des priorités gouvernementales		S. O.	
— Analyse du contexte (environnements externe et interne et données chiffrées) permettant d'apprécier la pertinence des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques ainsi que le caractère ambitieux des cibles		✓	
— Respect du gabarit gouvernemental		✓	
— Tous les objectifs dotés d'un indicateur et tous les indicateurs comportant une cible		✓	
— Maximum de 20 indicateurs (sauf exception)	11	16	+5

⁵⁰ La moyenne des grands organismes est présentée dans le Tableau de bord de la performance de l'administration publique, car celui-ci inclut également les résultats de Revenu Québec et de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail qui ne sont pas visés par le présent rapport.

⁵¹ Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps.

