

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

2021-2022

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
2021-2022

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 2023
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-94003-6 (en ligne)
ISSN : 1911-804X (en ligne)

Tous droits réservés pour tous pays.
© Gouvernement du Québec, 2023

Message de la présidente

Madame Nathalie Roy
Présidente de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec



Madame 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 2021-2022 concernant l'application de cette loi.

En plus de présenter un portrait du respect des principales exigences de la Loi, ce rapport expose les résultats de l'indice de performance de l'administration publique. Je rappelle que cet indice est bien plus qu'un outil de suivi de la performance des ministères et des organismes. Il s'agit d'un véritable levier de transformation des façons de faire de l'État, qui appuie le renforcement de la performance des organisations publiques.

En outre, cette année, l'indice applicable aux ministères connaît une première évolution majeure depuis son lancement, en 2019. En effet, pour 2021-2022, la restructuration en trois volets de l'indice permet au gouvernement d'être encore plus transparent envers les Québécoises et Québécois, les élus et le personnel de l'État. De plus, ces modifications viennent rehausser les attentes, encouragent la poursuite des transformations positives déjà entamées et insistent sur les grands objectifs de la Loi sur l'administration publique.

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

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

Sonia LeBel
Québec, 23 février 2023

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 2021-2022 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 les résultats des ministères et des grands organismes visés à l'égard de l'indice de performance de l'administration publique. Ces données sont également diffusées en toute transparence dans le tableau de bord de la performance de l'administration publique, qui est mis à jour annuellement.

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

Le secrétaire du Conseil du trésor,

Éric Ducharme
Québec, 23 février 2023

Table des matières

Faits saillants 2021-2022	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.....	6
1.1.1 Qualité des services aux citoyens	6
1.1.2 Prise en compte des attentes des citoyens	7
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	8
1.2.2 Plan stratégique	8
1.2.3 Rapport annuel de gestion	8
1.2.4 Plans annuels de gestion des dépenses	9
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.....	13
1.3.4 Étalonnage et veille stratégique	16
Chapitre 2 : Performance de l'administration publique.....	17
2.1 Indice de performance de l'administration publique.....	17
2.1.2 Indice de performance en matière de développement durable	20
2.2 Présentation des résultats des ministères	21
2.2.1 Note globale.....	21
2.2.2 Volet I – Efficacité de l'État.....	23
2.2.3 Volet II – Gestion des ressources de l'État.....	25
2.2.4 Volet III – Gestion axée sur les résultats et révision des programmes.....	31
2.3 Présentation des résultats des organismes	36

Chapitre 3 : L'audit interne, allié de choix des organisations performantes.....	38
3.1 Introduction	38
3.2 La valeur ajoutée de l'audit interne.....	39
3.3 Une directive fondée sur les meilleures pratiques	39
3.4 Un soutien accru pour favoriser une mise en œuvre optimale	41
3.5 Une évolution rapide des pratiques	42
3.6 Conclusion	44
Annexe I – Organisations visées en 2021-2022	45
Annexe II – Résultats des organismes pour le taux d'employés ayant reçu des attentes et le taux d'employés dont la performance a été évaluée	47
Annexe III – Résultats détaillés des ministères.....	49
Annexe IV – Résultats individuels des grands organismes.....	70

Faits saillants 2021-2022

Application de la Loi sur l'administration publique

Le chapitre 1 de ce rapport présente les résultats agrégés des ministères et des organismes (MO) visés pour 2021-2022. Voici les principaux éléments pour lesquels des améliorations ont été constatées :

- **100 %** des ministères et 74 % des organismes qui offrent des services à la population ont mené des activités de mesure de la qualité des services rendus, pour une moyenne de 84 %, comparativement à 83 % en 2020-2021 **(+1)**.
- **85 %** des ministères et 97 % des organismes qui offrent des services à la population ont mené des activités afin de développer, chez leurs employés, le souci d'offrir des services de qualité, pour une moyenne de 92 % comparativement à 91 % en 2020-2021 **(+1)**.
- **86 %** des ministères et 79 % des organismes disposaient d'un plan d'action organisationnel pour appuyer la mise en œuvre de leur plan stratégique, pour une moyenne de 81 % comparativement à 73 % en 2020-2021 **(+8)**.
- **100 %** des ministères et 79 % des organismes assujettis à la Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes ont réalisé des travaux d'audit interne, une moyenne de 91 % comparativement à 83 % en 2020-2021 **(+8)**.
- **86 %** des ministères et 71 % des organismes disposaient d'un programme de soutien aux études, pour une moyenne de 76 % comparativement à 73 % en 2020-2021 **(+3)**.
- **81 %** des ministères et 45 % des organismes disposaient d'un plan de gestion intégrée des risques, pour une moyenne de 57 % comparativement à 50 % en 2020-2021 **(+7)**.
- **81 %** des ministères et 62 % des organismes disposaient d'un plan de développement des ressources humaines, pour une moyenne de 68 % comparativement à 67 % en 2020-2021 **(+1)**.

Performance de l'administration publique

Le chapitre 2 présente les résultats de l'indice de performance de l'administration publique. Pour l'édition 2021-2022, l'indice connaît une première évolution majeure¹ visant notamment à refléter l'évolution de la performance constatée depuis les dernières années. Un des changements notables est la réorganisation de l'indice en trois volets, qui permet de calculer une note globale.

Note globale

La note globale moyenne des ministères est de **79 %** pour 2021-2022. Sur le plan individuel, **3 ministères** sur 21 obtiennent une note égale ou supérieure à **90 %** et **12** obtiennent une note entre **75 % et 89 %**.

Volet I – Efficacité de l'État

Pour ce volet, la note moyenne des ministères est de **75 %** pour 2021-2022. Sur le plan individuel, **6 ministères** sur 21 obtiennent une note égale ou supérieure à **90 %** et **7** obtiennent une note entre **75 % et 89 %**.

Volet II – Gestion des ressources

Pour ce volet, la note moyenne des ministères est de **81 %** pour 2021-2022. Sur le plan individuel, **1 ministère** sur 21 obtient une note égale ou supérieure à **90 %** et **16 ministères** obtiennent une note entre **75 % et 89 %**.

Volet III – Gestion axée sur les résultats et révision des programmes

Pour ce volet, la note moyenne des ministères est de **89 %** pour 2021-2022. Sur le plan individuel, **8 ministères** sur 21 obtiennent une note égale ou supérieure à **90 %** et **13** obtiennent une note entre **75 % et 89 %**.

¹ Le chapitre 2 présente le détail des autres modifications. Il est important de noter que suivant la réorganisation de l'indice, l'écart avec l'année précédente n'est exceptionnellement pas présenté cette année.

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 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.

Le premier chapitre de l'édition 2021-2022 de ce rapport présente un portrait de l'application générale des principales obligations et des bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats pour l'ensemble des ministères et des organismes visés.

Le deuxième chapitre présente des données individuelles permettant d'apprécier la performance des organisations en fonction de certains indicateurs. 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, différent chaque année, en lien avec la gestion axée sur les résultats et la performance. Pour la présente édition, le thème est l'audit interne dans le contexte de la mise en œuvre de la directive en cette matière.

Méthodologie et organisations visées

Les données présentées dans le chapitre 1 visent 63 MO, comparativement à 60 organisations en 2020-2021². Cet élément est à prendre en considération lors de l'appréciation des écarts par rapport à l'exercice précédent. Il est également important de noter que le ministère de la Cybersécurité et du Numérique n'est pas inclus dans cette lecture, considérant que sa création remonte à janvier 2022, soit trois mois avant la fin de l'exercice financier visé par ce rapport.

Les résultats proviennent des bases de données du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et des réponses au questionnaire concernant l'application de la Loi sur l'administration publique rempli par les organisations visées. Notons que les réponses devaient être approuvées par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme, et que les organisations étaient invitées à faire valider les réponses par leur direction d'audit interne. 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 ou qui sont assujetties à certaines directives).

Le chapitre 2 présente les résultats de l'indice de performance de l'administration publique mis au point par le SCT en 2018-2019. Pour l'édition actuelle, l'indice de performance applicable aux ministères a évolué. En effet, la composition de l'indice a été actualisée et une note globale prenant en compte l'ensemble des indicateurs suivis est maintenant calculée. L'appréciation de la performance des grands organismes³ demeure basée sur le bloc A de l'indice, comme dans l'édition précédente. Des travaux sont en cours afin d'élaborer un indice similaire à celui des ministères, mais adapté aux réalités particulières de ces organismes. Autant pour les ministères que pour les grands organismes, un *Recueil des fiches indicateurs de l'indice de performance*, mis à jour annuellement par le SCT, présente les détails méthodologiques de l'indice⁴.

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 parfaite des résultats avec ceux de 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 %.

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

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

⁴ Il est possible de consulter ces documents à l'adresse suivante : <https://performance.gouv.qc.ca/methodologie/>.

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 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, dans les choix de gestion, des attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles;
- ☑ à l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis;
- ☑ à une plus grande flexibilité, pour les ministères et les organismes, par l'adaptation des règles de gestion à leur situation;
- ☑ à 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;
- ☑ à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats;
- ☑ à une utilisation optimale des ressources de l'Administration gouvernementale;
- ☑ à l'accès, par l'Assemblée nationale, à une information pertinente sur les activités de l'Administration gouvernementale.

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 des ministères et des organismes visés à l'égard de ces éléments.

1.1 Principes fondamentaux de la Loi sur l'administration publique

Sur les 63 organisations visées par le présent rapport, 51 (20 ministères et 31 organismes) ont offert des services directs aux citoyens et aux entreprises en 2021-2022, soit 81 %, comparativement à 88 % en 2020-2021⁵.

Conformément à la Loi sur l'administration publique, ces organisations doivent souscrire au premier principe de la Loi, soit celui 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 51 organisations ayant offert des services directs aux citoyens et aux entreprises :

- 100 % des ministères (20/20) et 74 % des organismes (23/31) ont mené des activités de mesure de la qualité des services rendus aux citoyens, pour une moyenne de 84 %, comparativement à 83 % en 2020-2021 (+1);
- 85 % des ministères (17/20) et 97 % des organismes (30/31) ont mené des activités afin de développer, chez leurs employés, le souci d'offrir des services de qualité, pour une moyenne de 92 % comparativement à 91 % en 2020-2021 (+1);
- 45 % des ministères (9/20) et 48 % des organismes (15/31) ont sensibilisé les usagers au coût des services qu'ils utilisent, pour une moyenne de 47 % comparativement à 43 % en 2020-2021 (+4);
- 75 % des ministères (15/20) et 58 % des organismes (18/31) ont mené des travaux afin d'obtenir des informations sur le coût de revient⁶.

⁵ L'écart s'explique par le fait que certaines organisations avaient mal interprété la question en 2020-2021, ainsi que par l'ajout de trois organisations dont deux n'offrent pas de services directement aux citoyens.

⁶ La question ayant été modifiée en 2021-2022, aucune comparaison n'est présentée par rapport à l'exercice 2020-2021.

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 les associer à l'atteinte des résultats fixés.

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

Sur les 51 organisations ayant offert des services directs aux citoyens et aux entreprises :

- 90 % des ministères (18/20) et 77 % des organismes (24/31) ont mené des activités pour connaître les attentes des citoyens, pour une moyenne de 82 % comparativement à 89 % en 2020-2021 (-7).

1.1.3 Satisfaction des citoyens quant aux services rendus

Sur les 51 organisations ayant offert des services directs aux citoyens et aux entreprises :

- 90 % des ministères (18/20) et 81 % des organismes (25/31) ont mené des activités pour mesurer la satisfaction des citoyens, pour une moyenne de 84 % comparativement à 89 % en 2020-2021 (-5);
- 95 % des ministères (19/20) et 71 % des organismes (22/31) ont simplifié des règles ou des procédures régissant la prestation de services en 2021-2022, pour une moyenne de 80 % comparativement à 83 % en 2020-2021 (-3).

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 51 organisations ayant offert des services directs aux citoyens et aux entreprises en 2021-2022, 100 %, soit 20 ministères et 31 organismes, ont rendu publique une déclaration de services aux citoyens, comparativement à 96 % en 2020-2021 (+4).

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 2021-2022, 98 % disposaient d'un plan stratégique à jour, soit 100 % des ministères et 98 % des organismes, comparativement à 100 % en 2020-2021 (-2). Parmi ces plans, 100 % couvraient plus d'une année, un résultat identique à celui de 2020-2021. Il est à noter que le chapitre 2 de ce rapport présente les résultats quant à la qualité et au 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 un 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, 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 2021-2022, 100 % des ministères ont déposé un rapport annuel de gestion et ont effectué une reddition de comptes portant sur les résultats du plan stratégique, un résultat équivalent à celui de 2020-2021.

En ce qui concerne les organismes, les données n'étaient pas disponibles au moment de préparer ce rapport en raison de la courte session parlementaire de l'automne 2022. Les informations seront ajoutées dans l'édition 2022-2023 du rapport.

1.2.4 Plans annuels de gestion des dépenses

Le 25 mars 2021, le SCT a déposé à l'Assemblée nationale le budget de dépenses du gouvernement du Québec pour l'exercice 2021-2022. 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.

1.3 Bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats

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, d'analyse 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 contribuent à la performance des organisations et à une utilisation optimale des ressources de l'État.

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 organismes⁷. Les 63 organisations visées par ce rapport sont assujetties à cette Directive. Ainsi, les résultats sont les suivants :

- 92 % ont respecté l'obligation relative au plan pluriannuel d'évaluation⁸, comparativement à 86 %⁹ en 2020-2021 (+6), soit 100 % des ministères et 88 % des organismes;
- 54 % des organisations ont réalisé des activités en évaluation de programme, comparativement à 58 % en 2020-2021 (-4), soit 100 % des ministères et 31 % des organismes;
- 51 % disposaient d'une politique encadrant l'évaluation de programme, comparativement à 53 % en 2020-2021 (-2), soit 100 % des ministères et 26 % des organismes;
- 52 % 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 50 % en 2020-2021 (+2), soit 100 % des ministères et 29 % des organismes.

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, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité¹⁰.

À l'échelle gouvernementale, l'audit interne est encadré par la Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes. Ainsi, pour les 35 organisations assujetties visées par ce rapport¹¹, soit 21 ministères et 14 organismes, les résultats sont les suivants :

- 100 % des ministères et 79 % des organismes (11/14) ont réalisé des travaux d'audit interne, une moyenne de 91 % comparativement à 83 % en 2020-2021 (+8). Plus précisément, 81 % des ministères (17/21) et 43 % des organismes (6/14) ont réalisé des

⁷ Décret 125-2014, 19 février 2014.

⁸ Ce résultat tient compte de 62 organisations, car le Commissaire à la santé et au bien-être en a été exempté en raison de circonstances exceptionnelles pour la lecture 2021-2022.

⁹ La précédente édition du rapport faisait état de 71 % d'organisations ayant respecté l'obligation relative au plan pluriannuel d'évaluation. Ce résultat a été ajusté car la Directive prévoit des dispositions administratives particulières pour certains organismes qui ne disposent pas des ressources pour faire de l'évaluation de programme, lesquelles n'avaient pas été prises en compte dans le calcul.

¹⁰ Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes.

¹¹ Afin de présenter la comparaison avec l'exercice précédent, les données pour 2020-2021 ont été recalculées en tenant compte du champ d'assujettissement de la Directive.

- travaux d'audit de performance¹², pour une moyenne de 66 % comparativement à 57 % en 2020-2021 (+9);
- 100 % des ministères et 71 % des organismes (10/14) disposaient d'un cadre de gestion en audit interne, une moyenne de 89 % comparativement à 83 % en 2020-2021 (+6);
 - 100 % des ministères disposaient d'un plan pluriannuel et d'un plan annuel. Quant aux organismes, 43 % (6/14) disposaient d'un plan pluriannuel et 64 % (9/14) d'un plan annuel. Parmi les organisations ayant un plan annuel :
 - 90 % ont produit un rapport d'activités d'audit interne, soit 20 ministères et 7 organismes, un résultat identique à celui de 2020-2021;
 - 40 % ont fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une évaluation externe attestant de leur conformité aux normes internationales pour la pratique de l'audit interne, soit 9 ministères et 3 organismes, comparativement à 33 % en 2020-2021 (+7);
 - 95 % des ministères (20/21) et 79 % des organismes (11/14) avaient des responsables de la fonction d'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme, soit une moyenne de 89 %, comparativement à 74 % en 2020-2021 (+15);
 - 100 % des ministères et 93 % des organismes (13/14) avaient un comité d'audit en place, pour une moyenne de 97 % comparativement à 94 % en 2020-2021 (+3) :
 - De ce nombre, 100 % des ministères (21/21) et 85 % des organismes (11/13) 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 94 %, un résultat identique à celui de 2020-2021.

¹² Pour la lecture 2021-2022, la définition de « travaux d'audit de performance » a été resserrée afin de refléter les meilleures pratiques en vigueur. Les résultats de la lecture 2020-2021 ne sont donc pas pleinement comparables.

Gestion intégrée des risques

La gestion intégrée des risques est une approche systématique et proactive appliquée à l'ensemble d'une organisation qui consiste en la réalisation d'activités coordonnées dans le but de diriger cette dernière en tenant compte des risques. Elle permet notamment d'accroître la probabilité pour une organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques, de parfaire sa gouvernance et d'améliorer son efficacité et son efficience opérationnelle.

En 2021-2022, sur les 63 organisations visées par ce rapport, 95 % des ministères (20/21) et 48 % des organismes (20/42) avaient une politique de gestion intégrée des risques, pour une moyenne de 63 %, comparativement à 70 % en 2020-2021 (-7). De plus, 81 % des ministères (17/21) et 45 % des organismes (19/42) disposaient d'un plan de gestion intégrée des risques, pour une moyenne de 57 % comparativement à 50 % en 2020-2021 (+7)¹³.

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 2021-2022, 86 % des ministères (18/21) et 79 % des organismes (33/42) disposaient d'un plan d'action organisationnel pour appuyer la mise en œuvre de leur plan stratégique, pour une moyenne de 81 % comparativement à 73 % en 2020-2021 (+8).

De plus, 95 % des ministères (20/21) et 83 % des organismes (35/42) disposaient d'un outil de suivi interne comme un tableau de bord, pour une moyenne de 87 %, un résultat identique à celui de 2020-2021.

¹³ Des précisions ont été apportées aux définitions de la politique et du plan de gestion intégrée des risques pour la lecture 2021-2022 afin de refléter les meilleures pratiques en vigueur. Les résultats de la lecture 2020-2021 ne sont donc pas pleinement comparables.

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 2021-2022, 95 % des ministères (20/21) et 69 % des organismes (29/42) visés ont effectué ce suivi, pour une moyenne de 78 % comparativement à 87 % en 2020-2021 **(-9)**.

Attentes et évaluation de la performance du personnel

En 2021-2022, les ministères ont en moyenne signifié des attentes à 70 % de leurs employés, tandis que pour les organismes, le résultat se situe à 56 %, pour un résultat moyen de 61 % pour toutes les organisations visées, comparativement à 60 % en 2020-2021 **(+1)**. En ce qui a trait à l'évaluation de la performance des employés, pour 2021-2022, les résultats moyens sont de 62 % pour les ministères et de 56 % pour les organismes, ce qui donne un résultat de 58 % pour l'ensemble des organisations visées, comparativement à 59 % en 2020-2021 **(-1)**. Pour chacun des ministères, les informations détaillées sont présentées dans leurs résultats détaillés à l'annexe III, tandis que pour les organismes, les informations sont présentées à l'annexe II.

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 2021-2022, sur les 63 organisations :

- 100 % des ministères (21/21) et 74 % des organismes (31/42) disposaient d'un programme d'accueil et d'intégration en emploi, pour une moyenne de 83 % comparativement à 85 % en 2020-2021 **(-2)**;
- 86 % des ministères (18/21) et 67 % des organismes (28/42) disposaient d'un programme de développement des compétences, pour une moyenne de 73 % comparativement à 68 % en 2020-2021 **(+5)**;

- 86 % des ministères (18/21) et 71 % des organismes (30/42) disposaient d'un programme de soutien aux études, pour une moyenne de 76 % comparativement à 73 % en 2020-2021 **(+3)**;
- 52 % des ministères (11/21) et 43 % des organismes (18/42) disposaient d'un programme de développement de carrière, pour une moyenne de 46 % comparativement à 40 % en 2020-2021 **(+6)**.

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

- 67 % des ministères (14/21) et 50 % des organismes (21/42) disposaient d'une politique ou d'une stratégie organisationnelle, pour une moyenne de 56 % comparativement à 58 % en 2020-2021 **(-2)**;
- 71 % des ministères (15/21) et 40 % des organismes (17/42) ont réalisé un suivi au moyen d'indicateurs, pour une moyenne de 51 % comparativement à 48 % en 2020-2021 **(+3)**;
- 81 % des ministères (17/21) et 62 % des organismes (26/42) disposaient d'un plan de développement des ressources humaines, pour une moyenne de 68 % comparativement à 67 % en 2020-2021 **(+1)**.

Développement de la relève

Au regard des activités liées au développement de la relève, sur les 63 organisations visées :

- 71 % des ministères (15/21) et 64 % des organismes (27/42) ont mené des activités d'accompagnement personnalisées, pour une moyenne de 67 %, soit un résultat identique à celui de 2020-2021¹⁴;
- 57 % des ministères (12/21) et 38 % des organismes (16/42) 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 44 % comparativement à 50 % en 2020-2021 **(-6)**;
- 43 % des ministères (9/21) et 52 % des organismes (22/42) ont procédé par affectation temporaire, une moyenne de 49 % comparativement à 40 % en 2020-2021 **(+9)**;
- 29 % des ministères (6/21) et 31 % des organismes (13/42) ont fait une recension des expertises, des fonctions et des postes jugés stratégiques pour la réalisation de la mission, pour une moyenne de 30 % comparativement à 33 % en 2020-2021 **(-3)**.

¹⁴ Le résultat inscrit dans l'édition 2020-2021 du rapport aurait dû être de 67 % plutôt que de 70 %, pour une amélioration de 22 points de pourcentage comparativement au résultat 2019-2020.

Éthique

Dans le contexte de l'Administration gouvernementale, la gestion axée sur les résultats 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 2021-2022, parmi les 63 organisations visées :

- 43 % des ministères (9/21) et 74 % des organismes (31/42), soit une moyenne de 63 %, disposaient d'un code de conduite propre à leur organisation, comparativement à 57 % en 2020-2021 (+6);
- 86 % des ministères (18/21) et 67 % des organismes (28/42), soit une moyenne de 73 %, disposaient d'une politique ou d'un mécanisme pour traiter les conflits d'intérêts, un résultat identique à celui de 2020-2021;
- 38 % des ministères (8/21) et 29 % des organismes (12/42), soit une moyenne de 32 %, ont procédé à une gestion des risques éthiques, comparativement à 33 % en 2020-2021 (-1);
- 57 % des ministères (12/21) et 24 % des organismes (10/42), soit une moyenne de 35 %, disposaient d'un plan d'action en matière d'éthique, comparativement à 18 % en 2020-2021 (+17);
- 14 % des ministères (3/21) et 12 % des organismes (5/42), soit une moyenne de 13 %, disposaient d'un comité d'éthique, comparativement à 17 % en 2020-2021 (-4).

En ce qui concerne les activités de sensibilisation à l'éthique offertes au personnel, en 2021-2022, parmi les 63 organisations visées, 60 % (14 ministères et 24 organismes) ont privilégié les présentations lors de l'accueil de nouveaux employés, 5 % (1 ministère et 2 organismes) les formations en présentiel, 49 % (14 ministères et 17 organismes) les formations à distance et 17 % (4 ministères et 7 organismes) les ateliers de discussion.

1.3.4 Étalonnage et veille stratégique

L'étalonnage et la veille stratégique sont de 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. La veille stratégique est l'observation continue de l'environnement d'une organisation pour repérer et analyser les faits susceptibles de l'influencer.

En 2021-2022, sur les 63 organisations visées par ce rapport :

- 86 % des ministères (18/21) et 50 % des organismes (21/42) ont mené des activités d'étalonnage concurrentiel, pour une moyenne de 62 %, un résultat identique à celui de 2020-2021;
- 71 % des ministères (15/21) et 45 % des organismes (19/42) 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 54 %, comparativement à 45 % en 2020-2021 (+9).

Chapitre 2 : Performance de l'administration publique

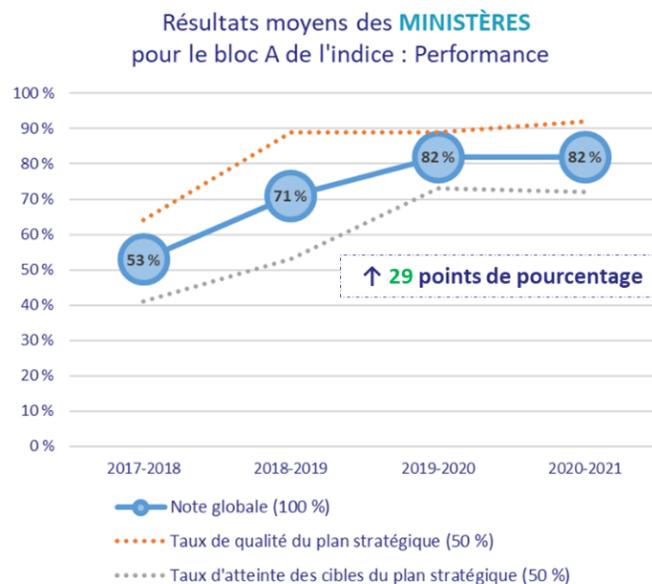
2.1 Indice de performance de l'administration publique

L'indice de performance de l'administration publique est un outil de transformation de l'État. Il vise notamment à permettre la comparaison des résultats des organisations publiques en disposant d'indicateurs communs. Il vise également à favoriser l'émulation des meilleures pratiques dans des domaines touchant l'ensemble des activités des organisations en identifiant celles qui sont les plus performantes.

L'indice de performance a été développé en 2018-2019 dans un contexte où le gouvernement souhaitait notamment redonner toute son importance au processus de planification stratégique. En effet, plusieurs organisations n'avaient pas de plan stratégique à jour et la majorité des indicateurs ne visaient pas le suivi de résultats concrets pour la population. Ce volet représentait le bloc A de l'indice, composé à parts égales de la qualité et de l'atteinte des cibles du plan stratégique. Ce bloc permettait de calculer une note globale, et les résultats étaient présentés annuellement dans le tableau de bord de la performance de l'administration publique et dans le présent rapport.

Graphique 1 – Évolution des résultats pour le bloc A de l'indice

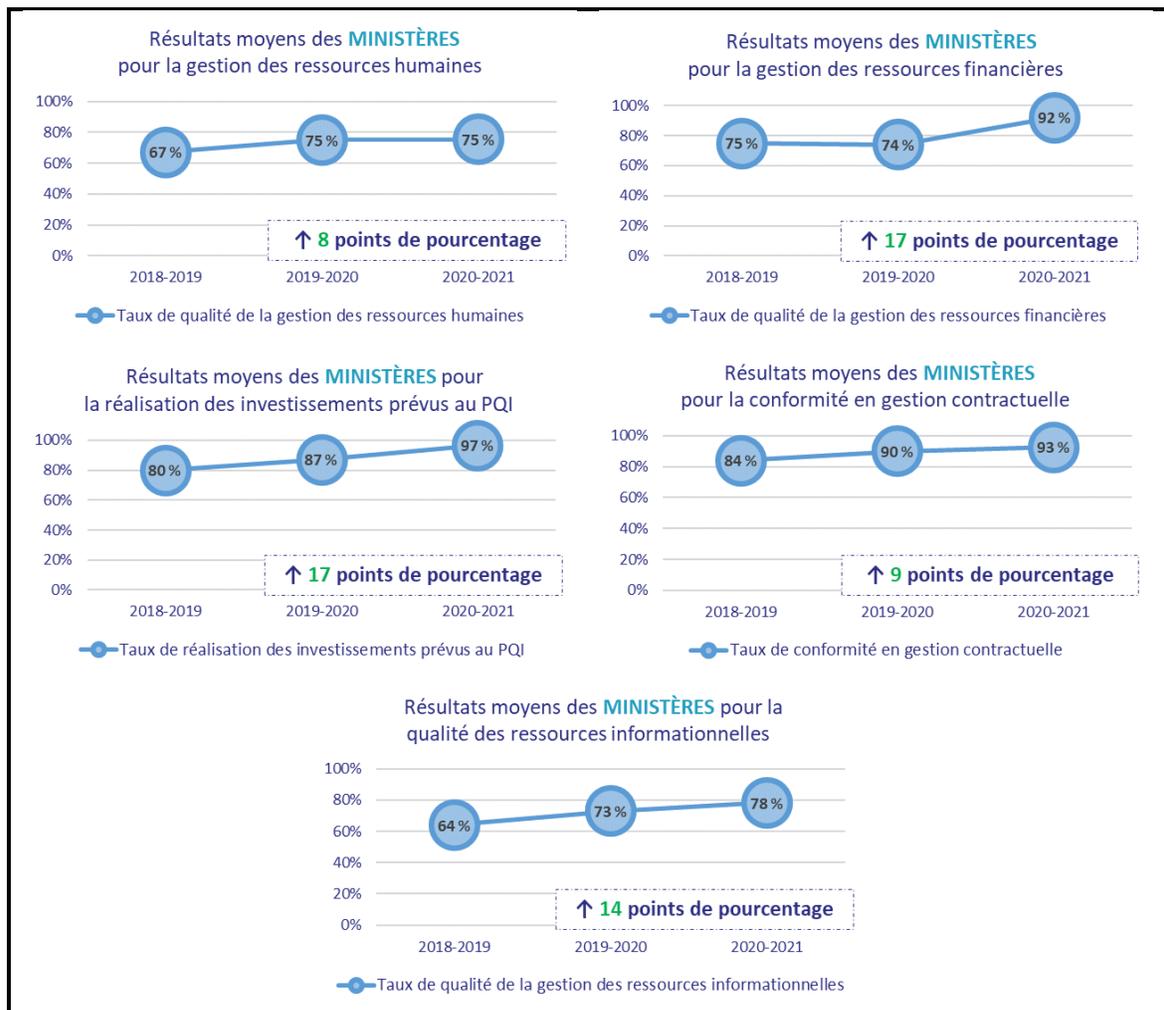
Le graphique suivant permet de constater les progrès accomplis par les ministères, avec le soutien du Secrétariat, en matière de planification stratégique. En effet, leur note globale a progressé de 29 points de pourcentage depuis la première lecture réalisée par le Secrétariat.



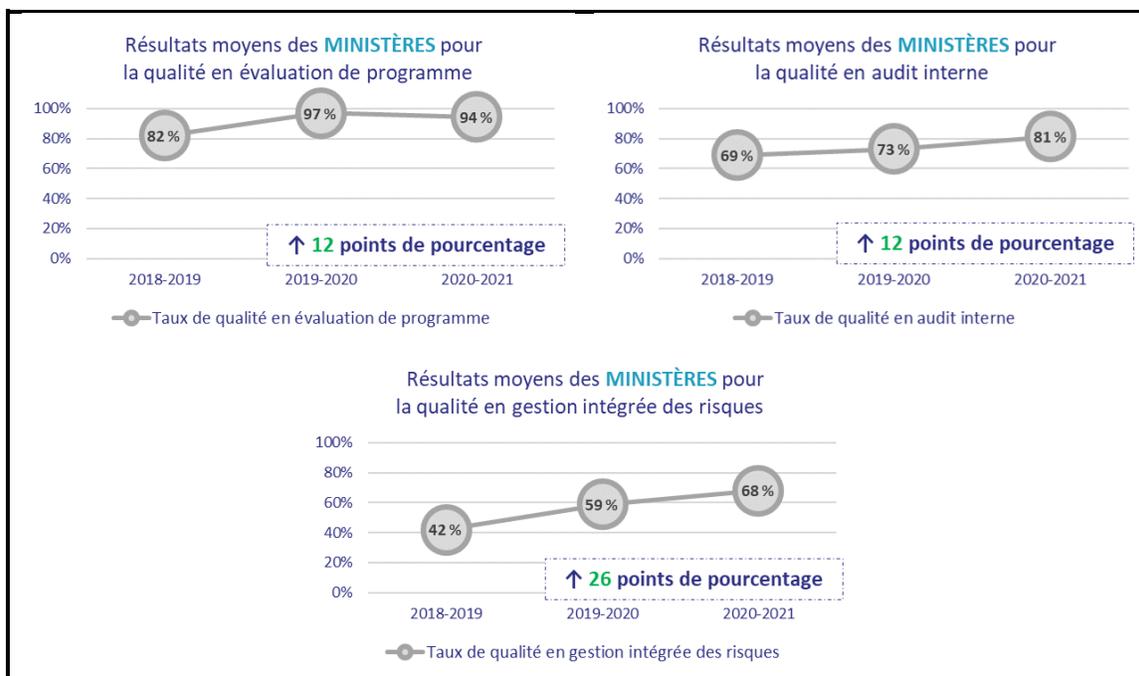
Par ailleurs, lors des travaux de conception de l'indice de performance, l'objectif a toujours été d'avoir un indice qui couvre des dimensions plus larges que la planification stratégique. Ces éléments associés à la gestion des ressources et à la gestion axée sur les résultats avaient été regroupés dans le bloc B de l'indice.

Toutefois, dans une optique d'amélioration progressive de la performance qui tient compte de la capacité des organisations, les différentes composantes du bloc B ont fait l'objet d'une mesure distincte. En outre, aucune note globale n'était présentée pour ce bloc, mais un bulletin détaillé offrait un portrait complet des résultats de chacun des ministères. Ces informations étaient présentées exclusivement dans le rapport.

Graphique 2 – Évolution des résultats pour le bloc B de l'indice, volet gestion des ressources



Graphique 3 – Évolution des résultats pour le bloc B de l'indice, volet bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats



Les graphiques précédents présentent l'évolution des résultats de chacun des indicateurs du bloc B pour les trois dernières années (2018-2019 à 2020-2021). À leur lecture, il est possible de dégager deux constats :

- Les résultats ont progressé pour tous les indicateurs et les hausses ont été de l'ordre de 8 à 26 points de pourcentage;
- Certains indicateurs ont atteint un haut niveau de maturité.

Pour l'édition 2021-2022, l'indice connaît donc une première évolution majeure visant notamment à refléter l'évolution de la performance constatée depuis les dernières années. Ainsi, trois modifications structurantes ont été apportées afin d'assurer que l'indice demeure un outil pertinent de transformation des façons de faire.

Premièrement, l'indice est réorganisé en trois volets qui permettent de calculer une note globale en unifiant les blocs A et B. L'ensemble des composantes qui faisaient l'objet d'un suivi sont conservées.

Volet I – Efficacité de l'État

Volet II – Gestion des ressources de l'État

Volet III – Gestion axée sur les résultats et révision des programmes

Deuxièmement, une échelle de notation à quatre niveaux est dorénavant appliquée autant dans le tableau de bord que dans le présent rapport afin de présenter les résultats des ministères et des grands organismes. Cette échelle était auparavant utilisée uniquement pour le bloc B.

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

Enfin, une nouvelle pondération permet de mettre l'accent sur les réalisations concrètes pour la population et sur une gestion rigoureuse des ressources de l'État.

Figure 1 – Pondération de l'indice de performance de l'administration publique révisé

Note globale	Pondération
	100 %
Volet I – Efficacité de l'État	50 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	45 %
Taux de qualité des engagements envers la population	5 %
Volet II – Gestion des ressources de l'État	35 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	10 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	10 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	5 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	5 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique	5 %
Volet III – Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	15 %
Taux de qualité en évaluation de programme	3,3 %
Taux de qualité en audit interne	3,3 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	3,3 %
Taux de qualité en révision des programmes	5 %

L'indice se veut évolutif et dans ce contexte, des indicateurs et des sous-indicateurs pourront être ajoutés ou retirés en fonction de l'évolution du contexte et des priorités gouvernementales, ainsi qu'en fonction du niveau de maturité des organisations dans l'atteinte des résultats visés.

2.1.2 Indice de performance en matière de développement durable

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

2.2 Présentation des résultats des ministères

La section suivante présente les résultats des ministères à l'indice de performance de l'administration publique. La présentation des résultats est articulée en fonction de la note globale et des trois volets qui la composent. Sauf indication contraire dans les tableaux de résultats, tous les sous-indicateurs composant un indicateur ont la même valeur. Les classements et les résultats individuels des ministères sont basés sur la structure ministérielle qui prévalait au 31 mars 2022.

Les organisations qui s'illustrent par une performance remarquable sont présentées à l'aide de l'indicateur visuel suivant :



Organisation performante

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. Les résultats individuels des ministères sont présentés à l'annexe III.

2.2.1 Note globale

Le tableau 1 qui suit présente le classement des ministères établi en fonction de la note globale obtenue à l'indice de performance, qui est composée des volets Efficacité de l'État (valeur de 50 %), Gestion des ressources (valeur de 35 %) et Gestion axée sur les résultats et révision des programmes (valeur de 15 %).

Tableau 1 – Classement des ministères en fonction de leur note globale à l'indice de performance

Rang	Ministère	2021-2022
1	Tourisme	94 %
2	Économie et Innovation	93 %
3	Conseil exécutif	91 %
4	Finances	89 %
5	Affaires municipales et Habitation	87 %
6	Sécurité publique	87 %
7	Transports	87 %
8	Justice	86 %
9	Relations internationales et Francophonie	85 %
10	Secrétariat du Conseil du trésor	85 %
11	Travail, Emploi et Solidarité sociale	83 %
12	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	81 %
13	Forêts, Faune et Parcs	80 %
14	Culture et Communications	77 %
15	Immigration, Francisation et Intégration	75 %
16	Environnement et Lutte contre les changements climatiques	73 %
17	Énergie et Ressources naturelles	72 %
18	Famille	68 %
19	Santé et Services sociaux	67 %
20	Éducation	58 %
21	Enseignement supérieur	47 %
Moyenne des ministères		79 %

Légende :

Faible (59 % et -)

À améliorer (60 % à 74 %)

Bon (75 % à 89 %)

Excellent (90 % à 100 %)

Comme il est possible de le constater dans le tableau 1, la note globale moyenne des ministères est de 79 % pour 2021-2022. Sur le plan individuel, on constate que trois ministères sur 21 obtiennent une note égale ou supérieure à 90 % et que 12 obtiennent une note entre 75 % et 89 %. Quatre ministères obtiennent une note entre 60 % et 74 % et deux une note inférieure à 60 %.

2.2.2 Volet I – Efficacité de l'État

Le tableau 2 présente le classement des ministères établi en fonction de la note obtenue pour le volet I de l'indice de performance, composé du taux d'atteinte des engagements envers la population (90 %) et du taux de qualité des engagements envers la population (10 %).

Tableau 2 – Classement des ministères pour le volet I de l'indice de performance

Rang	Ministère	2021-2022
1	Économie et Innovation	100 %
2	Tourisme	99 %
3	Sécurité publique	93 %
4	Conseil exécutif	92 %
5	Finances	91 %
6	Relations internationales et Francophonie	91 %
7	Justice	85 %
8	Secrétariat du Conseil du trésor	84 %
9	Transports	84 %
10	Affaires municipales et Habitation	82 %
11	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	80 %
12	Travail, Emploi et Solidarité sociale	77 %
13	Forêts, Faune et Parcs	76 %
14	Environnement et Lutte contre les changements climatiques	73 %
15	Culture et Communications	70 %
16	Énergie et Ressources naturelles	67 %
17	Immigration, Francisation et Intégration	60 %
18	Famille	54 %
19	Santé et Services sociaux	50 %
20	Éducation	46 %
21	Enseignement supérieur	24 %
Moyenne des ministères		75 %

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

Comme il est possible de le constater dans le tableau 2, la note moyenne des ministères pour le volet Efficacité de l'État est de 75 % pour 2021-2022. Sur le plan individuel, on constate que six ministères sur 21 obtiennent une note égale ou supérieure à 90 % et que sept obtiennent une note entre 75 % et 89 %. Quatre ministères obtiennent une note entre 60 % et 74 % et quatre une note inférieure à 60 %.

Constats relatifs au taux d'atteinte des engagements envers la population

Le tableau 3 présente les résultats moyens des ministères en fonction du taux d'atteinte des engagements envers la population. Pour l'exercice 2021-2022, cet indicateur est composé exclusivement du taux d'atteinte des cibles du plan stratégique.

Tableau 3 – Résultats des ministères pour le taux d'atteinte des engagements envers la population

	Moyenne 2021-2022
Taux d'atteinte des engagements envers la population	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	73 %

Légende :

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

Pour 2021-2022, le taux d'atteinte des engagements envers la population est de 73 %. Sur le plan individuel, six ministères obtiennent un résultat égal ou supérieur à 90 %, sept ont un résultat entre 75 % et 89 %, trois ont un résultat entre 60 % et 74 %, et cinq ont un résultat inférieur à 60 %.

Ministères qui se sont illustrés en 2021-2022 par un taux élevé d'atteinte des engagements envers la population



Économie et Innovation (100 %)
Tourisme (100 %)
Sécurité publique (93 %)
Conseil exécutif (92 %)
Relations internationales et Francophonie (92 %)

Constats relatifs au taux de qualité des engagements envers la population

Le tableau 4 qui suit présente les résultats moyens des ministères en fonction de la qualité des engagements envers la population. Cet indicateur est composé du taux de qualité du plan stratégique et du taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens.

Tableau 4 – Résultats des ministères pour le taux de qualité des engagements envers la population

	Moyenne 2021-2022
Taux de qualité des engagements envers la population ¹⁵	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	94 %

Légende :

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

Pour 2021-2022, le taux de qualité des engagements envers la population est de 90 %. Sur le plan individuel, 12 ministères obtiennent un résultat égal ou supérieur à 90 %, tandis que neuf ont un résultat entre 75 % et 89 %.

Ministères qui se sont illustrés en 2021-2022 par un taux de qualité élevé des engagements envers la population



- Économie et Innovation (99 %)
- Enseignement supérieur (98 %)
- Culture et Communications (96 %)
- Transports (95 %)

2.2.3 Volet II – Gestion des ressources de l’État

Le tableau 5 qui suit présente le classement des ministères établi en fonction de la note obtenue pour le volet II de l’indice de performance, composé du taux de qualité de la gestion des ressources humaines, du taux de qualité de la gestion des ressources financières, du taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures, du taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle, et du taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique.

¹⁵ Le taux de qualité des engagements envers la population est composé à 90 % du taux de qualité du plan stratégique et à 10 % du taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens. Comme mentionné à la section 2.2, cette information est indiquée uniquement pour les indicateurs dont la pondération n’est pas la même pour l’ensemble des sous-indicateurs.

Tableau 5 – Classement des ministères pour le volet II de l'indice de performance

Rang	Ministère	2021-2022
1	Affaires municipales et Habitation	90 %
2	Travail, Emploi et Solidarité sociale	88 %
3	Immigration, Francisation et Intégration	87 %
4	Transports	87 %
5	Santé et Services sociaux	87 %
6	Tourisme	86 %
7	Finances	86 %
8	Conseil exécutif	85 %
9	Justice	85 %
10	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	85 %
11	Culture et Communications	84 %
12	Forêts, Faune et Parcs	82 %
13	Économie et Innovation	82 %
14	Famille	81 %
15	Secrétariat du Conseil du trésor	80 %
16	Sécurité publique	79 %
17	Relations internationales et Francophonie	78 %
18	Énergie et Ressources naturelles	71 %
19	Environnement et Lutte contre les changements climatiques	65 %
20	Éducation	64 %
21	Enseignement supérieur	62 %
Moyenne des ministères		81 %

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

Comme il est possible de le constater dans le tableau 5, la note moyenne des ministères pour le volet Gestion des ressources est de 81 % pour 2021-2022. Sur le plan individuel, on constate qu'un ministère sur 21 obtient une note supérieure ou égale à 90 % et que 16 obtiennent une note entre 75 % et 89 %. Quatre ministères ont une note entre 60 % et 74 %.

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 6 – Résultats des ministères pour le taux de qualité de la gestion des ressources humaines

	Moyenne 2021-2022
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	77 %

Légende :

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

Pour 2021-2022, le taux de qualité de la gestion des ressources humaines est de 79 %. L'analyse des résultats permet de mettre en évidence une performance accrue pour les sous-indicateurs portant sur le taux d'assiduité ajusté du personnel, sur la présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel et sur l'atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles.

Sur le plan individuel, deux ministères obtiennent un résultat égal ou supérieur à 90 %, 13 obtiennent un résultat entre 75 % et 89 % et cinq ont entre 60 % et 74 %. Un seul ministère obtient un résultat inférieur à 60 %.

Ministères qui se sont illustrés en 2021-2022 par un taux de qualité élevé de la gestion des ressources humaines



- Tourisme (94 %)
- Finances (91 %)
- Travail, Emploi et Solidarité sociale (87 %)
- Justice (86 %)

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 7 – Résultats des ministères pour le taux de qualité de la gestion des ressources financières

	Moyenne 2021-2022
Taux de qualité de la gestion des ressources financières ¹⁶	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	88 %

Légende :

Faible (59 % et -)

À améliorer (60 % à 74 %)

Bon (75 % à 89 %)

Excellent (90 % à 100 %)

Pour 2021-2022, le taux de qualité de la gestion des ressources financières est de 84 %. Sur le plan individuel, 16 ministères obtiennent un résultat égal ou supérieur à 90 %, un obtient un résultat entre 75 % et 89 %, et un entre 60 % et 74 %. Trois ministères obtiennent un résultat inférieur à 60 %.

Ministères qui se sont illustrés en 2021-2022 par un taux de qualité élevé de la gestion des ressources financières



Agriculture, Pêcheries et Alimentation (100 %)
Tourisme (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 concernant le taux de réalisation des investissements prévus au Plan¹⁷ fait partie de l'indice de performance, car ces infrastructures sont primordiales pour la population.

¹⁶ Le taux de qualité de la gestion des ressources financières est composé à 75 % du taux de respect des cibles d'heures rémunérées et à 25 % du taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire. Comme mentionné à la section 2.2, cette information est indiquée uniquement pour les indicateurs dont la pondération n'est pas la même pour l'ensemble des sous-indicateurs.

¹⁷ Les résultats peuvent différer de ceux publiés au PQI 2022-2032 (Budget de dépenses 2022-2023, volume 6, section B, page B.104), puisque les règles d'assujettissement des entités visées par la Loi sur les infrastructures publiques diffèrent de celles des entités visées par la Loi sur l'administration publique.

Tableau 8 – Résultats des ministères pour le taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures

	Moyenne 2021-2022
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures ¹⁸	87 %

Légende :

Faible (59 % et -)

À améliorer (60 % à 74 %)

Bon (75 % à 89 %)

Excellent (90 % à 100 %)

Pour 2021-2022, le taux de réalisation des investissements prévus au Plan est de 87 %. Sur le plan individuel, cinq ministères obtiennent un résultat égal ou supérieur à 90 %, deux obtiennent un résultat entre 75 % et 89 %, et huit entre 60 % et 74 %. Six ministères ont un résultat inférieur à 60 %.

Ministères qui se sont illustrés en 2021-2022 par un taux élevé de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures



Éducation (100 %)
 Forêts, Faune et Parcs (100 %)
 Santé et Services sociaux (100 %)
 Culture et Communications (94 %)
 Enseignement supérieur (93 %)

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 SCT 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 9 – Résultats des ministères pour le taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle

	Moyenne 2021-2022
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	96 %

Légende :

Faible (59 % et -)

À améliorer (60 % à 74 %)

Bon (75 % à 89 %)

Excellent (90 % à 100 %)

¹⁸ Le résultat pour 2021-2022 est basé sur le taux de réalisation pour 2020-2021, car les résultats pour l’année en cours ne sont pas disponibles au moment de réaliser les analyses de l’indice de performance.

Pour 2021-2022, le taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle est de 96 %. Sur le plan individuel, 20 ministères obtiennent un résultat égal ou supérieur à 90 % et un présente un résultat se situant entre 75 % et 89 %.

Ministères qui se sont illustrés en 2021-2022 par un taux élevé de conformité au cadre normatif en gestion contractuelle



Affaires municipales et Habitation (100 %)
 Agriculture, Pêcheries et Alimentation (100 %)
 Conseil exécutif (100 %)
 Énergie et Ressources naturelles (99 %)
 Travail, Emploi et Solidarité sociale (99 %)
 Secrétariat du Conseil du trésor (99 %)

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 10 – Résultats des ministères pour le taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique

	Moyenne 2021-2022
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	75 %
Taux de réalisation des stratégies d’interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	84 %
Sécurité de l’information	62 %
Transformation numérique	79 %

Légende :

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

Pour 2021-2022, le taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique est de 75 %. L'analyse des résultats permet de mettre en évidence une performance accrue pour les sous-indicateurs portant sur les stratégies d'interventions des investissements en ressources informationnelles et sur la transformation numérique.

Sur le plan individuel, deux ministères obtiennent un résultat égal ou supérieur à 90 %, neuf obtiennent un résultat entre 75 % et 89 %, et 10 entre 60 % et 74 %.

Ministères qui se sont illustrés en 2021-2022 par un taux de qualité élevé en gestion des ressources informationnelles et en transformation numérique



Affaires municipales et Habitation **(92 %)**
Conseil exécutif **(92 %)**
Tourisme **(88 %)**
Immigration, Francisation et Intégration **(84 %)**
Forêts, Faune et Parcs **(82 %)**

2.2.4 Volet III – Gestion axée sur les résultats et révision des programmes

Le tableau 11 qui suit présente le classement des ministères établi en fonction de la note obtenue pour le volet III de l'indice de performance, composé du taux de qualité en évaluation de programme, du taux de qualité en audit interne, du taux de qualité en gestion intégrée des risques et du taux de qualité en révision des programmes.

Tableau 11 – Classement des ministères pour le volet III de l'indice de performance

Rang	Ministère	2021-2022
1	Affaires municipales et Habitation	100 %
2	Secrétariat du Conseil du trésor	100 %
3	Conseil exécutif	99 %
4	Transports	98 %
5	Immigration, Francisation et Intégration	95 %
6	Travail, Emploi et Solidarité sociale	93 %
7	Tourisme	93 %
8	Économie et Innovation	93 %
9	Forêts, Faune et Parcs	89 %
10	Environnement et Lutte contre les changements climatiques	88 %
11	Énergie et Ressources naturelles	88 %
12	Justice	88 %
13	Culture et Communications	88 %
14	Finances	87 %
15	Enseignement supérieur	87 %
16	Sécurité publique	86 %
17	Relations internationales et Francophonie	84 %
18	Famille	83 %
19	Éducation	83 %
20	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	78 %
21	Santé et Services sociaux	77 %
Moyenne des ministères		89 %

Légende :

Faible (59 % et -)

À améliorer (60 % à 74 %)

Bon (75 % à 89 %)

Excellent (90 % à 100 %)

Comme il est possible de le constater dans le tableau 11, la note moyenne des ministères pour le volet Gestion axée sur les résultats et révision des programmes est de 89 % pour 2021-2022. Sur le plan individuel, on constate que huit ministères sur 21 obtiennent une note égale ou supérieure à 90 %, tandis que 13 ont une note se situant entre 75 % et 89 %.

Constats relatifs à l'évaluation de programme

Tableau 12 – Résultats des ministères pour le taux de qualité en évaluation de programme

	Moyenne 2021-2022
Taux de qualité en évaluation de programme	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %

Légende :

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

Pour 2021-2022, le taux de qualité en évaluation de programme est de 95 %. L'analyse des résultats permet de mettre en évidence une performance accrue pour les sous-indicateurs portant sur la présence d'une planification pluriannuelle et sur la présence d'un mécanisme de suivi des recommandations.

Sur plan individuel, 17 ministères obtiennent un résultat égal ou supérieur à 90 %, trois ont un résultat entre 75 % et 89 %, et un obtient un résultat entre 60 % et 74 %.

Ministères qui se sont illustrés en 2021-2022 par un taux de qualité élevé en évaluation de programme



15 ministères sur 21, soit 71 %, obtiennent un taux de qualité de **100 %**.

Constats relatifs à l'audit interne

Tableau 13 – Résultats des ministères pour le taux de qualité en audit interne

	Moyenne 2021-2022
Taux de qualité en audit interne	92 %
Présence de travaux en audit de performance	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %
Présence d'un comité d'audit interne composé majoritairement de membres externes	100 %

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

Pour 2021-2022, le taux de qualité en audit interne est de 92 %. L'analyse des résultats permet de mettre en évidence une performance accrue pour les sous-indicateurs portant sur le niveau hiérarchique du responsable de l'audit interne, sur la présence d'un plan pluriannuel d'audit interne et sur la présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes.

Sur plan individuel, 16 ministères obtiennent un résultat égal ou supérieur à 90 %, trois obtiennent un résultat entre 75 % et 89 %, et deux ont un résultat entre 60 % et 74 %.

Ministères qui se sont illustrés en 2021-2022 par un taux de qualité élevé en audit interne



Affaires municipales et Habitation **(100 %)**
 Agriculture, Pêcheries et Alimentation **(100 %)**
 Famille **(100 %)**
 Secrétariat du Conseil du trésor **(100 %)**
 Tourisme **(100 %)**
 Transports **(100 %)**

Constats relatifs à la gestion intégrée des risques

Tableau 14 – Résultats des ministères pour le taux de qualité de la gestion intégrée des risques

	Moyenne 2021-2022
Taux de qualité de la gestion intégrée des risques	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	42 %

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

Pour 2021-2022, le taux de qualité de la gestion intégrée des risques est de 69 %. Sur le plan individuel, six ministères obtiennent un résultat égal ou supérieur à 90 %, trois ont un résultat entre 75 % et 89 %, et trois obtiennent un résultat entre 60 % et 74 %. Neuf ministères obtiennent un résultat inférieur à 60 %.

Ministères qui se sont illustrés en 2021-2022 par un taux de qualité élevé en gestion intégrée des risques



Affaires municipales et Habitation (**100 %**)
 Conseil exécutif (**100 %**)
 Économie et Innovation (**100 %**)
 Secrétariat du Conseil du trésor (**99 %**)
 Culture et Communications (**93 %**)

Constats relatifs à la révision des programmes

Tableau 15 – Résultats des ministères pour le taux de qualité en révision des programmes

	Moyenne 2021-2022
Taux de qualité en révision des programmes	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	97 %

Légende :

Faible (59 % et -)

À améliorer (60 % à 74 %)

Bon (75 % à 89 %)

Excellent (90 % à 100 %)

Pour 2021-2022, le taux de qualité de la révision des programmes est de 98 %. Sur le plan individuel, 19 ministères obtiennent un résultat égal ou supérieur à 90 %, tandis que deux obtiennent un résultat entre 75 % et 89 %.

Ministères qui se sont illustrés en 2021-2022 par un taux de qualité élevé en révision des programmes



15 ministères sur 21, soit 71 %, obtiennent un taux de qualité de **100 %**.

2.3 Présentation des résultats des organismes

L'objectif à terme est de diffuser pour les grands organismes un indice similaire à celui des ministères. Cependant, en raison de leurs particularités, un indice adapté doit être élaboré et les travaux en ce sens se poursuivent en collaboration avec ces organisations. Pendant cette période de transition, le bloc A de l'indice continuera d'être appliqué à ces organismes.

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. Cette section présente les résultats moyens de ces trois grands organismes, et leurs résultats individuels sont présentés à l'annexe V.

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.

2.3.1 Note globale

Tableau 16 – Résultats des grands organismes pour la note globale

Grand organisme	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	Écart 2021-2022 vs 2020-2021
Régie de l'assurance maladie du Québec	59 %	72 %	82 %	78 %	-4
Retraite Québec	78 %	87 %	96 %	96 %	-
Société de l'assurance automobile du Québec	74 %	78 %	85 %	69 %	-16

Légende :

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

Comparativement à 2020-2021, la Régie de l'assurance maladie du Québec et la Société d'assurance automobile du Québec ont vu leur résultat diminuer respectivement de quatre et de 16 points de pourcentage, et celui de Retraite Québec est resté stable avec une note identique à celle de l'exercice précédent.

2.3.1.1 Atteinte des cibles du plan stratégique

Tableau 17 – Résultats des grands organismes pour le taux d’atteinte des cibles du plan stratégique

Grand organisme	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	Écart 2021-2022 vs 2020-2021
Régie de l’assurance maladie du Québec	50 %	55 %	75 %	67 %	-8
Retraite Québec	63 %	81 %	100 %	100 %	-
Société de l’assurance automobile du Québec	67 %	75 %	75 %	44 %	-31

Légende :

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

Comparativement à 2020-2021, la Régie de l’assurance maladie du Québec et la Société d’assurance automobile du Québec ont vu leur résultat diminuer respectivement de huit et de 31 points de pourcentage, et celui de Retraite Québec est resté stable avec une note identique à celle de l’exercice précédent.

2.3.1.2 Qualité du plan stratégique

Tableau 18 – Résultats des grands organismes pour la qualité du plan stratégique

Grand organisme	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	Écart 2021-2022 vs 2020-2021
Régie de l’assurance maladie du Québec	68 %	89 %	89 %	89 %	-
Retraite Québec	92 %	92 %	92 %	92 %	-
Société de l’assurance automobile du Québec	81 %	81 %	94 %	94 %	-

Légende :

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

Les trois organismes ont un résultat stable en ce qui concerne la qualité de leur plan stratégique.

Chapitre 3 : L'audit interne, allié de choix des organisations performantes

3.1 Introduction

La gestion axée sur les résultats, au moyen notamment de l'évaluation de programme, de l'audit interne¹⁹ et de la gestion intégrée des risques, vise à appuyer les ministères et les organismes (MO) dans l'atteinte de leurs objectifs afin de répondre aux attentes de la population.

Le Secrétariat du Conseil du trésor (Secrétariat) accompagne et encadre les organisations publiques en matière de gestion axée sur les résultats par des directives, des orientations, des guides, de la formation et du service-conseil afin d'en assurer une utilisation optimale par les MO. À titre d'exemple, le Secrétariat a déployé des efforts importants dans les dernières années sur le plan de l'évaluation de programme. Les résultats en cette matière à l'indice de performance de l'administration publique attestent, dès 2019-2020, du succès de la démarche.

Par ailleurs, dans le contexte du virage vers un État performant entrepris par le gouvernement dès 2018, la fonction d'audit interne a été définie comme une priorité d'action. Dans ce contexte, l'adoption en janvier 2021 de la Directive sur l'audit interne dans les MO illustre la volonté gouvernementale de s'assurer que les MO intègrent les meilleures pratiques de gestion. Ce chapitre présentera de façon succincte la valeur ajoutée d'une fonction d'audit interne performante avant d'aborder plus spécifiquement la Directive, les actions déployées par le Secrétariat en cette matière, puis l'évolution constatée dans les organisations visées.

¹⁹ La fonction d'audit interne est aussi appelée « vérification interne ».

3.2 La valeur ajoutée de l'audit interne

Tout comme les organisations privées, les MO évoluent dans un monde de plus en plus complexe. Dans ce contexte, ils doivent pouvoir s'appuyer sur des processus fiables et efficaces afin de livrer les résultats attendus.



Une fonction d'audit interne performante peut fournir à la haute direction une assurance que les activités administratives et opérationnelles clés, ainsi que les pratiques de gestion de l'organisation, sont efficaces et efficaces.

L'audit interne peut donc contribuer de manière significative à l'amélioration de la gestion des MO en leur formulant des recommandations visant à améliorer notamment la gouvernance, la gestion des risques, le contrôle et la conformité.

Il s'intéresse également aux questions relatives à l'efficacité et à l'efficience des activités de mission d'une organisation. En somme, en misant sur une fonction d'audit interne forte, une organisation performante accroît sa capacité à atteindre ses objectifs.

3.3 Une directive fondée sur les meilleures pratiques

En mai 2016, le Vérificateur général du Québec (VGQ) déposait à l'Assemblée nationale un portrait de la vérification interne au gouvernement du Québec, lequel met en évidence des constats en matière de gouvernance²⁰.

Le Secrétariat s'est appuyé sur ces constats afin de définir les actions prioritaires en matière d'audit interne. Un plan de travail a été élaboré en 2017 et une nouvelle équipe fut constituée au sein du Secrétariat au cours de l'année 2018. Des travaux ont été amorcés afin de remplacer les orientations en matière de vérification interne (datant de 2006) par une directive.

²⁰ *Portrait de la vérification interne au gouvernement du Québec*, rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017, printemps 2016, chapitre 8.

Cette nouvelle directive permet d'assurer une intégration des meilleures pratiques en agissant principalement sur trois éléments :

- ✓ L'obligation de mettre en place une fonction d'audit interne relevant directement du premier dirigeant;
- ✓ L'amélioration de la qualité et de la valeur ajoutée des travaux en audit interne par l'application des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ainsi que par l'accent mis sur la réalisation d'audits de performance;
- ✓ L'amélioration de l'indépendance du comité d'audit.

En outre, la mise en œuvre de la directive vise également à mieux communiquer et à renforcer le rôle de l'audit interne au sein des organisations publiques.

Figure 2 – Principaux objectifs de la Directive sur l'audit interne



En 2019-2020, le projet de directive a fait l'objet de plusieurs consultations, notamment auprès du VGQ, du Forum des responsables en audit interne et de membres de comités d'audit. La Directive sur l'audit interne a été adoptée par le Conseil des ministres en janvier 2021 et elle est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2021. Les organisations visées sont les ministères ainsi que 14 organismes budgétaires qui disposent de plus de 100 ETC (équivalents à temps complet) et qui sont soumis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique²¹.

En outre, puisque la Directive présente les meilleures pratiques dans le domaine, elle peut également servir de cadre de référence à toute organisation qui souhaite mettre en place une fonction d'audit interne performante.

²¹ Il est à noter que les organismes dont les membres sont nommés par l'Assemblée nationale, les organismes de l'ordre administratif institués pour exercer des fonctions juridictionnelles ainsi que le Conseil de la justice administrative n'y sont pas assujettis.

3.4 Un soutien accru pour favoriser une mise en œuvre optimale

L'accompagnement est la pierre angulaire de la stratégie du Secrétariat dans le cadre de la mise en œuvre d'une directive. Ainsi, la première action structurante a été l'organisation de séances d'information dès le printemps 2021. Ces rencontres avaient pour objectif de présenter en détail aux MO visés les nouvelles exigences découlant de la directive.

De plus, l'équipe spécialisée du Secrétariat a élaboré huit guides et outils destinés aux praticiens du domaine. Ceux-ci visent à appuyer l'implantation de la fonction, à faciliter la mise en place d'une équipe compétente et à s'assurer que les activités d'audit sont effectuées dans le respect des normes internationales. Ces documents sont accessibles dans la section Performance de l'État du site du Secrétariat²². Pour rappel, cette section regroupe également les instructions, les guides et les outils relatifs aux autres domaines de la gestion axée sur les résultats.

Tableau 19 : Guides et outils élaborés par le Secrétariat

Guides
Guide d'élaboration d'un cadre de gestion en audit interne
Guide d'élaboration d'une charte de comité d'audit
Guide d'information sur le Programme d'assurance et d'amélioration qualité
Outils
Formulaire Déclaration d'indépendance obligatoire (modèle) – Membres externes du comité d'audit
Formulaire Déclaration obligatoire (modèle) – Conflit d'intérêts et confidentialité
Modèle de grille d'évaluation pour le Programme d'assurance et d'amélioration qualité
Profil de compétences pour le comité d'audit
Profil de compétences pour l'équipe d'audit interne

²² <https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/audit-interne/>

Parmi les nombreux documents élaborés, voici deux exemples qui mettent en relief leur qualité :

- Le Guide pour l'élaboration d'un cadre de gestion présente des lignes directrices fondées sur les documents de l'Institut des auditeurs internes²³ et du Forum des responsables en audit interne, ainsi que sur les modèles de politique d'audit interne obtenus des MO. Il a également fait l'objet d'une consultation auprès des organisations visées afin de faire en sorte qu'il répond à leurs besoins. Le cadre de gestion de l'audit interne est un document par lequel la haute direction établit les règles de fonctionnement de l'audit interne au sein du ministère ou de l'organisme.
- Le guide sur le Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité (PAAQ) vient préciser les exigences relatives à la mise en place d'un PAAQ par les organisations assujetties à la Directive. Ce programme a pour but de démontrer aux parties prenantes la conformité de la fonction d'audit interne avec les éléments obligatoires du cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes et la qualité des activités et des travaux.

Enfin, comme la Directive prévoit que le comité d'audit est composé d'une majorité de membres externes pour en améliorer l'indépendance, le Secrétariat a créé une liste de candidats potentiels en collaboration avec le Secrétariat aux emplois supérieurs du ministère du Conseil exécutif. Celle-ci est constituée de 137 personnes, dont 49 sont membres de l'Ordre des comptables professionnels agréés. Ainsi, les MO peuvent faire une demande au Secrétariat pour obtenir une liste de candidats potentiels ayant les compétences qu'ils recherchent.

3.5 Une évolution rapide des pratiques

La Directive vise l'implantation des meilleures pratiques en matière d'audit interne dans les MO et, depuis son adoption, des améliorations significatives ont été constatées à cet égard²⁴.

Au 31 mars 2022, tous les ministères et près des deux tiers des organismes ont mis en place une unité administrative responsable de l'audit interne ou ont conclu une entente de service avec un autre ministère ou organisme pour effectuer des travaux d'audit interne.



Près de 89 % des personnes responsables de l'audit interne relèvent directement du sous-ministre ou du dirigeant de l'organisme, ce qui favorise des travaux d'audit objectifs et indépendants. C'est une augmentation de plus 15 points de pourcentage depuis l'adoption de la Directive.

²³ L'Institut des auditeurs internes est une association professionnelle internationale reconnue comme étant le principal porte-parole et le premier vulgarisateur de la profession d'auditeur interne.

²⁴ Les comparaisons portent sur les données de l'année financière précédant l'adoption de la Directive, soit 2019-2020. Les organisations comparées sont les mêmes que celles faisant partie du champ d'application de la Directive.

On note la présence de travaux en audit interne dans plus de 91 % des organisations, ce qui représente une augmentation de plus de 17 points de pourcentage par rapport à 2019-2020. De plus, la présence de travaux d'audit de performance a été observée dans 66 % des organisations, soit une hausse de 13 points de pourcentage par rapport à 2019-2020.

Les principaux domaines des travaux en audit interne concernaient la gestion opérationnelle et la gouvernance, ainsi que la sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels, deux domaines qui sont au cœur des préoccupations du gouvernement et de la population.

L'indépendance des membres du comité d'audit permet à ceux-ci d'offrir un point de vue supplémentaire et surtout objectif sur les activités du ministère ou de l'organisme. La Directive prévoit d'ailleurs d'importantes responsabilités pour le comité. Il doit notamment examiner les rapports, les recommandations et le suivi de ces recommandations par les unités visées. L'analyse de la situation avant et après l'adoption de la Directive permet de relever une évolution positive quant à l'indépendance des comités d'audit. Ainsi, la liste de candidats mise à la disposition des MO par le Secrétariat facilite le recrutement de membres externes compétents. Depuis 2021-2022, 18 organisations ont utilisé ce service.



94 % des comités d'audit dans les organisations visées sont majoritairement composés de membres externes, ce qui contribue à l'indépendance de la fonction d'audit.

3.6 Conclusion

Comme on peut le constater à la lecture de ce chapitre, le renforcement de la fonction d'audit interne et de son indépendance atteste des efforts consentis en la matière par les MO au cours des dernières années, ainsi que de l'accompagnement soutenu du Secrétariat. Cette progression est également attestée par les plus récents résultats de l'indice de performance de l'administration publique en cette matière. Un suivi rigoureux continuera d'être réalisé annuellement afin de pérenniser la mise en place des exigences et des meilleures pratiques en audit interne.

Enfin, le Secrétariat entend continuer d'appuyer les MO dans le maintien et l'accroissement de leur performance. Parmi les actions en cours, il est intéressant de noter que la fonction de gestion intégrée des risques fait l'objet de travaux similaires à ceux réalisés en évaluation de programme et en audit interne. Ainsi, des orientations ont été adoptées en 2022 et quelques outils ont déjà été produits afin de répondre aux besoins de l'administration publique dans ce domaine, alors que d'autres sont en cours d'élaboration. Les efforts déployés traduisent la volonté du gouvernement d'améliorer l'efficacité de l'État afin d'assurer l'atteinte de résultats concrets pour la population.

Annexe I – Organisations visées en 2021-2022

Tableau 20 – Liste des ministères visés par le rapport concernant l'application de la Loi sur l'administration publique en 2021-2022

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

Tableau 21 –Liste des organismes visés par le rapport concernant l’application de la Loi sur l’administration publique en 2021-2022

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 consultatif sur l’accessibilité financière aux études
27	Comité de déontologie policière*
28	Commissaire à la déontologie policière
29	Commissaire à la santé et au bien-être
30	Commission consultative de l’enseignement privé
31	Commission d’accès à l’information*
32	Commission de la fonction publique*
33	Commission de l’éthique en science et en technologie
34	Commission de protection du territoire agricole du Québec*
35	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*
36	Commission des partenaires du marché du travail
37	Commission des transports du Québec*
38	Commission d’évaluation de l’enseignement collégial
39	Commission municipale du Québec*
40	Commission québécoise des libérations conditionnelles*
41	Conseil de la justice administrative
42	Conseil des arts et des lettres du Québec
43	Conseil du patrimoine culturel du Québec
44	Conseil du statut de la femme
45	Conseil supérieur de la langue française
46	Conseil supérieur de l’éducation
47	Corporation d’urgences-santé
48	Curateur public du Québec
49	Institut de tourisme et d’hôtellerie du Québec
50	Institut national d’excellence en santé et en services sociaux
51	Institut national de santé publique du Québec
52	Office de la protection du consommateur
53	Office des personnes handicapées du Québec
54	Office québécois de la langue française et Commission de toponymie
55	Régie de l’assurance maladie du Québec
56	Régie des alcools, des courses et des jeux*
57	Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec*
58	Retraite Québec
59	Société de développement des entreprises culturelles
60	Société de l’assurance automobile du Québec
61	Société des traversiers du Québec
62	Sûreté du Québec
63	Tribunal administratif du logement*

* Organisation juridictionnelle

Annexe II – Résultats des organismes pour le taux d'employés ayant reçu des attentes et le taux d'employés dont la performance a été évaluée

Tableau 22 – Résultats des organismes pour le taux d'employés ayant reçu des attentes

Organismes	Taux d'employés ayant reçu des attentes		Écart 2021-2022 vs 2020-2021
	2020-2021	2021-2022	
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	96 %	85 %	-11
Bureau des enquêtes indépendantes	81 %	100 %	+19
Bureau du coroner	0 %	8 %	+8
Centre d'acquisitions gouvernementales	3 %	8 %	+5
Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études	S. O.	0 %	S. O.
Comité de déontologie policière	0 %	0 %	-
Commissaire à la déontologie policière	59 %	68 %	+9
Commissaire à la santé et au bien-être	S. O.	50 %	S. O.
Commission consultative de l'enseignement privé	100 %	50 %	-50
Commission d'accès à l'information	53 %	24 %	-29
Commission de la fonction publique	100 %	100 %	-
Commission de l'éthique en science et en technologie	86 %	0 %	-86
Commission de protection du territoire agricole du Québec	100 %	100 %	-
Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse	51 %	55 %	+4
Commission des partenaires du marché du travail	79 %	100 %	+21
Commission des transports du Québec	59 %	86 %	+27
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	100 %	100 %	-
Commission municipale du Québec	93 %	88 %	-5
Commission québécoise des libérations conditionnelles	13 %	100 %	+87
Conseil de la justice administrative	0 %	20 %	+20
Conseil des arts et des lettres du Québec	69 %	74 %	+5
Conseil du patrimoine culturel du Québec	100 %	100 %	-
Conseil du statut de la femme	100 %	86 %	-14
Conseil supérieur de la langue française	0 %	0 %	-
Conseil supérieur de l'éducation	85 %	0 %	-85
Corporation d'urgences-santé	11 %	35 %	+24
Curateur public du Québec	32 %	36 %	+4
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec	2 %	0 %	-2
Institut national d'excellence en santé et en services sociaux	63 %	93 %	+30
Institut national de santé publique du Québec	36 %	63 %	+27
Office de la protection du consommateur	40 %	40 %	-
Office des personnes handicapées du Québec	76 %	68 %	-8
Office québécois de la langue française et Commission de toponymie	54 %	70 %	+16
Régie de l'assurance maladie du Québec	44 %	33 %	-11
Régie des alcools, des courses et des jeux	85 %	82 %	-3
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	100 %	91 %	-9
Retraite Québec	77 %	76 %	-1
Société de développement des entreprises culturelles	93 %	83 %	-10
Société de l'assurance automobile du Québec	96 %	94 %	-2
Société des traversiers du Québec	26 %	26 %	-
Sûreté du Québec	S. O.	5 %	S. O.
Tribunal administratif du logement	32 %	66 %	+34
Moyenne	59 %	56 %	-3

Tableau 23 – 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 2021-2022 vs 2020-2021
	2020-2021	2021-2022	
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	100 %	91 %	-9
Bureau des enquêtes indépendantes	81 %	100 %	+19
Bureau du coroner	9 %	63 %	+54
Centre d'acquisitions gouvernementales	S. O.	17 %	S. O.
Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études	S. O.	0 %	S. O.
Comité de déontologie policière	0 %	0 %	-
Commissaire à la déontologie policière	73 %	48 %	-25
Commissaire à la santé et au bien-être	S. O.	46 %	S. O.
Commission consultative de l'enseignement privé	100 %	50 %	-50
Commission d'accès à l'information	34 %	35 %	+1
Commission de la fonction publique	100 %	48 %	-52
Commission de l'éthique en science et en technologie	86 %	0 %	-86
Commission de protection du territoire agricole du Québec	100 %	94 %	-6
Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse	56 %	61 %	+5
Commission des partenaires du marché du travail	91 %	100 %	+9
Commission des transports du Québec	65 %	90 %	+25
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	100 %	100 %	-
Commission municipale du Québec	96 %	89 %	-7
Commission québécoise des libérations conditionnelles	15 %	94 %	+79
Conseil de la justice administrative	40 %	25 %	-15
Conseil des arts et des lettres du Québec	66 %	64 %	-2
Conseil du patrimoine culturel du Québec	0 %	100 %	+100
Conseil du statut de la femme	78 %	100 %	+22
Conseil supérieur de la langue française	0 %	0 %	-
Conseil supérieur de l'éducation	48 %	0 %	-48
Corporation d'urgences-santé	30 %	35 %	+5
Curateur public du Québec	39 %	24 %	-15
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec	22 %	40 %	+18
Institut national d'excellence en santé et en services sociaux	62 %	91 %	+29
Institut national de santé publique du Québec	29 %	48 %	+19
Office de la protection du consommateur	37 %	27 %	-10
Office des personnes handicapées du Québec	73 %	86 %	+13
Office québécois de la langue française et Commission de toponymie	60 %	49 %	-11
Régie de l'assurance maladie du Québec	37 %	40 %	+3
Régie des alcools, des courses et des jeux	85 %	84 %	-1
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	100 %	60 %	-40
Retraite Québec	79 %	63 %	-16
Société de développement des entreprises culturelles	71 %	86 %	+15
Société de l'assurance automobile du Québec	85 %	90 %	+5
Société des traversiers du Québec	22 %	27 %	+5
Sûreté du Québec	S. O.	52 %	S. O.
Tribunal administratif du logement	34 %	34 %	-
Moyenne	58 %	56 %	-2

Annexe III – Résultats détaillés des ministères

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

Résultats du MAMH	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	87 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	82 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	82 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	82 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	85 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	82 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	100 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	90 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	85 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	95 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	75 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	77 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	82 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	81 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	68 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	99 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	97 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	68 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	100 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	92 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	90 %	84 %
Sécurité de l'information	85 %	62 %
Transformation numérique	100 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	100 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	S. O.	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	100 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	100 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	100 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	100 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	100 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Résultats du MAPAQ	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	81 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	80 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	79 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	79 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	92 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	90 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	100 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	85 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	83 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	91 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	86 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	87 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	61 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	51 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	89 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	99 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	100 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	62 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	100 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	65 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	87 %	84 %
Sécurité de l'information	46 %	62 %
Transformation numérique	61 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	78 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	S. O.	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	100 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	100 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	0 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	0 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	0 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	100 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Ministère de la Culture et des Communications

Résultats du MCC	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	77 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	70 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	67 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	67 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	96 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	95 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	100 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	84 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	68 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	88 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	77 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	73 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	25 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	17 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	89 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	72 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	93 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	71 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	94 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	92 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	81 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	97 %	84 %
Sécurité de l'information	59 %	62 %
Transformation numérique	87 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	88 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	84 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	35 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	100 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	80 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	100 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	93 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	86 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	92 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	91 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	92 %	97 %

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

Ministère du Conseil exécutif

Résultats du MCE	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	91 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	92 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	92 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	92 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	92 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	90 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	100 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	85 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	79 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	98 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	78 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	81 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	73 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	52 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	75 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	76 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	99 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	94 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	50 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	100 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	92 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	100 %	84 %
Sécurité de l'information	75 %	62 %
Transformation numérique	100 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	99 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	100 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	95 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	75 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	100 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	100 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	100 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Résultats du MEI	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	93 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	100 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	100 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	100 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	99 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	100 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	95 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	82 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	85 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	100 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	76 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	100 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	68 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	68 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	71 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	86 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	46 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	64 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	95 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	74 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	86 %	84 %
Sécurité de l'information	63 %	62 %
Transformation numérique	73 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	93 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	98 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	93 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	70 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	50 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	100 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	100 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	100 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Ministère de l'Éducation du Québec

Résultats du MEQ	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	58 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	46 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	41 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	41 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	94 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	93 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	98 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	64 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	71 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	87 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	71 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	56 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	61 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	53 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	60 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	77 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	24 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	0 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	94 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	100 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	97 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	63 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	97 %	84 %
Sécurité de l'information	41 %	62 %
Transformation numérique	50 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	83 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	100 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	75 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	73 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	0 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	50 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	0 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	100 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Résultats du MERN	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	72 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	67 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	64 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	64 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	90 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	90 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	88 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	71 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	71 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	92 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	70 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	30 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	67 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	64 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	80 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	61 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	61 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	50 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	94 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	63 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	99 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	75 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	77 %	84 %
Sécurité de l'information	70 %	62 %
Transformation numérique	77 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	88 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	100 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	97 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	86 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	50 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	0 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	99 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	97 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Ministère de l'Enseignement supérieur

Résultats du MES	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	47 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	24 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	16 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	16 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	98 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	98 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	98 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	62 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	69 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	85 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	68 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	69 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	72 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	60 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	68 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	31 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	21 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	0 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	86 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	93 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	97 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	62 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	93 %	84 %
Sécurité de l'information	43 %	62 %
Transformation numérique	50 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	87 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	100 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	96 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	78 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	50 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	0 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	97 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	93 %	97 %

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

Résultats du MELCC	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	73 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	73 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	71 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	71 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	86 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	83 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	100 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	65 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	78 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	96 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	85 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	32 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	69 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	45 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	95 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	25 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	0 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	100 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	87 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	98 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	66 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	97 %	84 %
Sécurité de l'information	46 %	62 %
Transformation numérique	56 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	88 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	S. O.	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	97 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	86 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	50 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	0 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	100 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Ministère de la Famille

Résultats du MFA	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	68 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	54 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	50 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	50 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	94 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	96 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	86 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	81 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	80 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	96 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	68 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	60 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	77 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	73 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	67 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	93 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	71 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	49 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	95 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	76 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	95 %	84 %
Sécurité de l'information	53 %	62 %
Transformation numérique	80 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	83 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	75 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	0 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	100 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	100 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	50 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	0 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	100 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Résultats du MFFP	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	80 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	76 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	75 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	75 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	83 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	79 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	100 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	82 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	50 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	91 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	85 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	32 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	57 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	58 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	0 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	46 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	35 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	99 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	94 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	100 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	97 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	82 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	94 %	84 %
Sécurité de l'information	70 %	62 %
Transformation numérique	82 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	89 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	100 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	96 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	80 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	70 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	40 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	89 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	83 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	94 %	97 %

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

Ministère des Finances

Résultats du MFQ	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	89 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	91 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	91 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	91 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	92 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	91 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	98 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	86 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	91 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	100 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	81 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	85 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	84 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	84 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	96 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	96 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers réliés au suivi budgétaire	86 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	64 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	94 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	71 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	59 %	84 %
Sécurité de l'information	63 %	62 %
Transformation numérique	90 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	87 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	S. O.	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	93 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	63 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	50 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	0 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	100 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Résultats du MIFI	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	75 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	60 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	56 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	56 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	94 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	93 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	100 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	87 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	84 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	86 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	72 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	80 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	91 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	41 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	100 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	99 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	94 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	70 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	94 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	84 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	64 %	84 %
Sécurité de l'information	100 %	62 %
Transformation numérique	87 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	95 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	100 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	92 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	58 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	88 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	75 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	100 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Ministère de la Justice

Résultats du MJQ	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	86 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	85 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	85 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	85 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	92 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	91 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	97 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	85 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	86 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	84 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	72 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	87 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	82 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	72 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	88 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	95 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers réliés au suivi budgétaire	80 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	65 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	98 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	72 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	61 %	84 %
Sécurité de l'information	74 %	62 %
Transformation numérique	81 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	88 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	67 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	0 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	99 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	96 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	78 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	57 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	100 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Résultats du MRIF	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	85 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	91 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	92 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	92 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	85 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	82 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	98 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	78 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	81 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	100 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	76 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	93 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	38 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	44 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	98 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	94 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	74 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	28 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	88 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	81 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	99 %	84 %
Sécurité de l'information	44 %	62 %
Transformation numérique	100 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	84 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	100 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	80 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	100 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	50 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	0 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	100 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Résultats du MSSS	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	67 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	50 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	46 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	46 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	83 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	91 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	50 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	87 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	77 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	94 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	68 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	34 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	59 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	64 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	95 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	99 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	94 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	100 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	91 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	64 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	71 %	84 %
Sécurité de l'information	56 %	62 %
Transformation numérique	66 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	77 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	100 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	71 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	0 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	57 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	50 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	0 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	83 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	66 %	97 %

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

Ministère de la Sécurité publique

Résultats du MSP	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	87 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	93 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	93 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	93 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	89 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	88 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	94 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	79 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	73 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	67 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	89 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	79 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	58 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	68 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	74 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	49 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	96 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	86 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	59 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	95 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	61 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	46 %	84 %
Sécurité de l'information	48 %	62 %
Transformation numérique	89 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	86 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	75 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	0 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	96 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	80 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	66 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	32 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	100 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Ministère du Tourisme

Résultats du MTO	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	94 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	99 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	100 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	100 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	86 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	83 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	100 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	86 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	94 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	99 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	76 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	100 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	100 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	96 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	79 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	100 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	100 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	37 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	92 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	88 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	95 %	84 %
Sécurité de l'information	75 %	62 %
Transformation numérique	95 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	93 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	100 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	100 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	100 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	70 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	41 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	100 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Ministère des Transports du Québec

Résultats du MTQ	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	87 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	84 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	82 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	82 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	95 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	98 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	85 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	87 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	84 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	86 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	77 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	100 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	80 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	70 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	79 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	76 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	99 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	94 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	78 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	95 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	72 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	84 %	84 %
Sécurité de l'information	64 %	62 %
Transformation numérique	68 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	98 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	100 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	100 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	100 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	91 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	82 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	100 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Résultats du MTESS	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	83 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	77 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	76 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	76 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	85 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	81 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	100 %	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	88 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	87 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	74 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	84 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	100 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	88 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	63 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	100 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	87 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	99 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	94 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	65 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	99 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	81 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	89 %	84 %
Sécurité de l'information	68 %	62 %
Transformation numérique	85 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	93 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	95 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	100 %	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	80 %	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	97 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	86 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	84 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	69 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	96 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	92 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Secrétariat du Conseil du trésor

Résultats du SCT	2021-2022	Moyenne 2021-2022
Note globale	85 %	79 %
Volet I - Efficacité de l'État	84 %	75 %
Taux d'atteinte des engagements envers la population	85 %	73 %
Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	85 %	73 %
Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	S. O.
Taux de qualité des engagements envers la population	83 %	90 %
Taux de qualité du plan stratégique	83 %	89 %
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	S. O.	94 %
Volet II - Gestion des ressources de l'État	80 %	81 %
Taux de qualité de la gestion des ressources humaines	85 %	79 %
Taux d'assiduité ajusté du personnel	99 %	91 %
Taux de rétention ajusté du personnel	53 %	76 %
Proportion de la masse salariale investie en formation	80 %	73 %
Taux d'employés ayant reçu des attentes	75 %	70 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	89 %	62 %
Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	100 %	95 %
Atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles, personnel régulier	83 %	88 %
Atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, personnel régulier et occasionnel	100 %	77 %
Taux de qualité de la gestion des ressources financières	97 %	84 %
Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	100 %	83 %
Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	89 %	88 %
Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures	22 %	87 %
Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle	99 %	96 %
Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la transformation numérique	76 %	75 %
Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en RI financées par le gouvernement du Québec	73 %	84 %
Sécurité de l'information	67 %	62 %
Transformation numérique	87 %	79 %
Volet III - Gestion axée sur les résultats et révision des programmes	100 %	89 %
Taux de qualité en évaluation de programme	100 %	95 %
Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	S. O.	96 %
Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux d'élaboration d'un plan d'action	S. O.	80 %
Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	100 %	100 %
Taux de qualité en audit interne	100 %	92 %
Présence de travaux en audit de performance	100 %	81 %
Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	100 %	84 %
Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	100 %	95 %
Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	100 %	100 %
Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	100 %	100 %
Taux de qualité en gestion intégrée des risques	99 %	69 %
Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	100 %	95 %
Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	97 %	42 %
Taux de qualité en révision des programmes	100 %	98 %
Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	100 %	98 %
Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	100 %	97 %

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

Annexe IV – Résultats individuels des grands organismes

Régie de l'assurance maladie du Québec

Bloc A de l'indice – Performance

Résultats	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	Écart 2021-2022 vs 2020-2021	Moyenne organismes 2021-2022
Qualité du plan stratégique	68 %	89 %	89 %	89 %	-	92 %
Atteinte des cibles	50 %	55 %	75 %	67 %	-8	78 %
Note globale	59 %	72 %	82 %	78 %	-4	85 %

Légende 59 % et - 60 % à 74 % 75 % à 89 % 90 % à 100 %

Retraite Québec

Bloc A de l'indice – Performance

Résultats	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	Écart 2021-2022 vs 2020-2021	Moyenne organismes 2021-2022
Qualité du plan stratégique	92 %	92 %	92 %	92 %	-	92 %
Atteinte des cibles	63 %	81 %	100 %	100 %	-	78 %
Note globale	78 %	87 %	96 %	96 %	-	85 %

Légende 59 % et - 60 % à 74 % 75 % à 89 % 90 % à 100 %

Société de l'assurance automobile du Québec

Bloc A de l'indice – Performance

Résultats	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	Écart 2021-2022 vs 2020-2021	Moyenne organismes 2021-2022
Qualité du plan stratégique	81 %	81 %	94 %	94 %	-	92 %
Atteinte des cibles	67 %	75 %	75 %	44 %	-31	78 %
Note globale	74 %	78 %	85 %	69 %	-16	85 %

Légende 59 % et - 60 % à 74 % 75 % à 89 % 90 % à 100 %

