

COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

AUDITIONS DES SOUS-MINISTRES ET DES DIRIGEANTS
D'ORGANISMES PUBLICS SUR LEUR GESTION ADMINISTRATIVE
OBSERVATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Rapport sur l'imputabilité – Printemps 2023

CAP





ASSEMBLÉE NATIONALE
DU QUÉBEC

CAP





LES COLLABORATEURS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SECRÉTARIAT DE LA COMMISSION

Dominic Garant
Mériem Lahouiou
Mathieu LeBlanc

Pierre Bourget
Carlos Uriel Osorio León

RECHERCHE

Félix Bélanger
François Gagnon
Audrey Houle
Gabriel Jobidon
Catherine Lanouette
Brenda-Lee Leblanc
Nadine Lelièvre
Jules Racine St-Jacques
Danielle Simard

Pour tout renseignement complémentaire sur les travaux de la Commission de l'administration publique, nous vous prions de communiquer avec le secrétaire par intérim de la Commission, M. Mathieu LeBlanc.

Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires, 3^e étage
Québec (Québec) G1A 1A3

Téléphone : 418 643-2722
Sans frais : 1 866 337-8837

Courrier électronique : cap@assnat.qc.ca

Ce document est mis en ligne dans la section « Travaux parlementaires » du site Internet de l'Assemblée nationale : assnat.qc.ca.

Table des matières

Mot du comité directeur	1
Chapitre 1	3
Audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant sa gestion administrative et ses engagements financiers, ainsi que sur le Rapport d'application de la <i>Loi sur l'administration publique</i>	3
Gestion administrative et engagements financiers : faits saillants	4
Rapport d'application de la <i>Loi sur l'administration publique</i> : faits saillants	5
Exposé du secrétaire du Conseil du trésor	5
Échanges entre la Commission et le secrétaire	6
Observations, conclusions et recommandations	8
Chapitre 2	9
Examen de rapports annuels de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la <i>Loi sur l'administration publique</i>	9
Analyses de la performance	10
Analyses de la qualité de l'information	11
Constats généraux	12
Annexe I	13
Les recommandations de la Commission	13
Annexe II	14
Critères d'appréciation de la performance	14

Mot du comité directeur

C'est avec plaisir que nous vous présentons le Rapport sur l'imputabilité du printemps 2023, le premier de la 43^e législature. Cela nous donne l'occasion de saluer l'arrivée de nouveaux membres à la Commission et de souligner la nomination d'un nouveau comité directeur. Nous remercions les membres précédents qui avaient entamé la rédaction d'un Guide des membres, désormais complétée, un outil fort utile pour se familiariser avec les particularités de la Commission.

Comme recommandé par les parlementaires qui nous ont précédés, nous avons rapidement rencontré l'équipe de la vérificatrice générale du Québec, M^{me} Guylaine Leclerc, et celle du Protecteur du citoyen, M. Marc-André Dowd, afin de jeter les bases d'une collaboration cordiale et efficace. Nous les en remercions.

Au cours de la période de travaux parlementaires qui se termine, la Commission a tenu une seule audition. Nous avons entendu le Secrétariat du Conseil du trésor sur sa gestion administrative, ses engagements financiers et sur le Rapport d'application de la *Loi sur l'administration publique*. Les faits saillants de cette audition, de même que les observations, conclusions et recommandations de la Commission, sont présentés au chapitre 1.

Les membres se sont aussi réunis en séance de travail pour examiner les rapports annuels de gestion de trois entités assujetties à la *Loi sur l'administration publique*. En plus de formuler des constats et des questions, ils ont réitéré l'importance de faire un suivi de la correspondance des sous-ministres et des dirigeants d'organismes. Une synthèse des éléments soulevés est présentée au chapitre 2.

Le comité directeur s'est réuni pour faire le suivi de huit recommandations et pour réfléchir aux précieuses collaborations que la Commission entretient avec des entités externes. Nous avons aussi rencontré l'équipe de la vérificatrice générale afin de discuter des suivis donnés aux travaux de nos deux institutions.

Au terme de la première année de la législature, un mandat qui avait été adopté n'a pas encore été réalisé, celui de l'audition du Vérificateur général du Québec sur son rapport annuel de gestion et sur ses engagements financiers prévu aux paragraphes 1^o et 2^o de l'article 117.6 du *Règlement de l'Assemblée nationale*.

La Commission n'a pas pu compléter, tel qu'elle le souhaitait, le quatrième cycle d'examen des rapports annuels de gestion qui avait commencé en juin 2019. Rappelons que ce cycle d'examen fait écho à l'obligation prévue à l'article 29 de la *Loi sur l'administration publique* d'entendre les sous-ministres et dirigeants d'organismes au moins une fois tous les quatre ans afin de discuter de leur gestion administrative.

Un constat s'impose : le rythme de travail de la Commission a connu une forte diminution au cours des cinq dernières années. La Commission n'a tenu que seize auditions durant cette période. Ce nombre tranche avec celui des vingt premières années (1997-2017), pendant lesquelles 142 auditions avaient eu lieu, pour une moyenne de 7 par année. La situation nous préoccupe et nous sensibilisons nos leaders parlementaires respectifs à la nécessité de trouver plus de plages horaires dédiées à nos travaux.

Soulignons que le contrôle de l'Administration est un volet fondamental du travail parlementaire. Plus d'une centaine d'entités gouvernementales sont soumises à son regard en matière de gestion administrative en vertu de la *Loi sur l'administration publique*. Qu'il prenne la forme d'examen de rapports annuels en séance de travail, d'auditions sur la gestion administrative ou d'auditions en suivi d'un rapport du Vérificateur général ou du Protecteur du citoyen, le contrôle parlementaire effectué par la Commission sert toujours à assurer la transparence des actions de l'État et à favoriser une culture de performance dans la production de services de qualité aux citoyennes et citoyens.

Nous réitérons notre volonté d'accomplir cette tâche fondamentale qu'est la reddition de comptes dans un contexte de collaboration, de collégialité et de transparence, pour favoriser un examen rigoureux et consciencieux. Ce mandat nécessite ainsi que les parlementaires se réunissent régulièrement, leur donnant l'occasion de faire un suivi diligent de leurs observations, questions et recommandations.

La présidente,



Marwah Rizqy

Le vice-président,



Vincent Caron

La vice-présidente,



Christine Labrie

Chapitre 1

Audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant sa gestion administrative et ses engagements financiers, ainsi que sur le Rapport d'application de la *Loi sur l'administration publique*

Le 5 juin 2023, la Commission de l'administration publique a entendu le secrétaire du Conseil du trésor, monsieur Patrick Dubé, afin d'échanger sur son rapport annuel de gestion et ses engagements financiers 2021-2022, ainsi que sur le Rapport 2021-2022 d'application de la *Loi sur l'administration publique*. Cette audition a eu lieu en mode virtuel.

MEMBRES présents

M. Caron (Portneuf), vice-président
M^{me} Labrie (Sherbrooke), vice-présidente
M^{me} Mallette (Huntingdon)
M^{me} Rizqy (Saint-Laurent), présidente
M. Thouin (Rousseau)

MEMBRES remplaçants

M^{me} Caron (La Pinière)

TÉMOIN – SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

M. Patrick Dubé, secrétaire du Conseil du trésor
M^{me} Carole Blouin, secrétaire associée à la performance et à l'application de la *Loi sur l'administration publique*
M^{me} Danièle Cantin, secrétaire associée aux politiques budgétaires et aux programmes
M. Alexandre Hubert, secrétaire associé aux ressources humaines gouvernementales
M^{me} Cinthia Nadeau, Directrice générale de l'administration

Gestion administrative et engagements financiers : faits saillants

Le Secrétariat du Conseil du trésor veille à l'application et à l'évolution de la gestion axée sur les résultats par les ministères et organismes. Les orientations de son plan stratégique ont trait à la gestion des ressources de l'État et à la performance de l'administration publique.

Le contexte dans lequel a évolué le Secrétariat en 2021-2022 a principalement été marqué par la création du ministère de la Cybersécurité et du Numérique et par la transformation de l'organisation du travail. Le Secrétariat a adopté la Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique, laquelle est entrée en vigueur en février 2022. L'adoption de la *Loi modifiant la Loi sur la fonction publique* a aussi entraîné des changements importants dans le processus de dotation des emplois.

L'analyse du rapport annuel de gestion 2021-2022 et d'autres documents administratifs du Secrétariat du Conseil du trésor a mis en évidence certains aspects liés à sa gouvernance et à sa gestion :

- Le Secrétariat a procédé à une réorganisation de sa structure au début de l'année 2022.
- Le Secrétariat atteint la majorité de ses cibles, mais n'a pas pu évaluer l'objectif portant sur le respect du cadre financier lors des négociations des contrats de travail.
- Une autre cible qui n'a pas été atteinte est la cible de croissance des effectifs de l'administration publique. Alors que la cible était fixée à 9 500 ETC par rapport à 2020-2021, les résultats indiquent plutôt une augmentation de 18 009 ETC. Selon le Secrétariat, cet écart s'explique par les efforts déployés par le personnel hors fonction publique des réseaux de la santé et de l'éducation en lien avec la COVID-19.
- Presque tous les engagements contenus dans la Déclaration de services sont respectés.
- Le taux de départs volontaires est en croissance depuis 2019-2020. Il atteint 23,60 % en 2021-2022. Le Secrétariat mentionne que des entrevues de départ sont menées, mais peu de détails sont donnés sur leurs conclusions.
- Des 212 engagements financiers de plus de 25 000 \$ pris par le Secrétariat, la majorité a été octroyée de gré à gré, représentant plus de 40 % de la valeur totale. Près de 80 % des contrats concernent des services professionnels, notamment en informatique, en services juridiques et en relation de travail.

En somme, le Secrétariat fait preuve d'une grande transparence dans son rapport annuel de gestion. Dans l'ensemble, sa reddition de comptes est complète et conforme aux instructions.

La section sur les ressources humaines pourrait être plus étoffée, notamment en ce qui a trait aux actions favorisant la mobilisation du personnel et au transfert d'une partie du personnel du Secrétariat au ministère de la Cybersécurité et du Numérique.

Rapport d'application de la *Loi sur l'administration publique* : faits saillants

Le premier chapitre du Rapport d'application 2021-2022 démontre que les ministères et organismes, dans l'ensemble, ont amélioré leur respect des principales obligations et bonnes pratiques en matière de gestion axée sur les résultats. Cependant, certains aspects ont encore besoin d'améliorations, notamment la mesure des attentes de la clientèle, la production d'un plan d'action visant la mise en œuvre du plan stratégique, la formulation d'attentes pour les employés et la sécurité de l'information.

Le chapitre 2 présente les résultats sur la qualité et le degré d'atteinte des cibles des plans stratégiques des ministères et des grands organismes selon l'indice de performance de l'administration publique. La note globale moyenne des ministères est de 79 % pour 2021-2022. Le Secrétariat du Conseil du trésor obtient un résultat total de 85 %, mais six ministères obtiennent un résultat à améliorer (inférieur à 75 %), dont deux ont un résultat faible (inférieur à 60 %).

Le chapitre 3 est consacré à l'audit interne au sein des ministères et des organismes. Cela fait suite à l'adoption d'une directive gouvernementale en janvier 2021. On y apprend que la totalité des ministères et les deux tiers des organismes ont mis en place une unité vouée à l'audit interne ou ont convenu d'une collaboration avec une autre entité à cet égard.

Exposé du secrétaire du Conseil du trésor

M. Patrick Dubé, secrétaire du Conseil du trésor, dépeint d'abord le contexte de sa présence devant la Commission, plus particulièrement son arrivée récente en poste. Il aborde ensuite le dépôt du Plan stratégique 2023-2027. M. Dubé attire l'attention des parlementaires sur la mise à jour de l'indice de performance des ministères. Il constate que, pour 2021-2022, l'administration gouvernementale a démontré une grande capacité d'adaptation en réponse à la pandémie de la COVID-19.

Le secrétaire décrit succinctement le nouveau chantier de révision des redditions de comptes exigées des ministères et organismes. Il évoque l'excellence des pratiques et le souci de rester à la fine pointe des innovations. Pour atteindre ce résultat, M. Dubé entend soutenir davantage les ministères et organismes dans l'implantation de bonnes pratiques.

Enfin, M. Dubé profite de cette audition pour présenter les grandes lignes de sa vision du futur du Secrétariat. Vision qui comprend notamment le mandat de remettre en question l'accompagnement et l'encadrement en matière de révision de programmes, l'amélioration de l'appui en audit interne et la conception d'un nouveau parcours de perfectionnement en collaboration avec l'ENAP.

Échanges entre la Commission et le secrétaire

Les discussions portent surtout sur la gestion des ressources humaines et sur l'indice de performance des ministères. D'autres sujets, tels que la cybersécurité et les marchés publics, sont aussi abordés.

Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est traitée sous plusieurs aspects, à savoir celle du Secrétariat, lui-même, et celle de la fonction publique plus large et l'enjeu plus précis du télétravail.

À la lecture du rapport annuel de gestion 2021-2022, les parlementaires s'inquiètent de voir un taux de départ volontaire relativement élevé du Secrétariat (23,6 %). M. Dubé relativise ces résultats. Il donne l'exemple des années passées, où le taux avoisinait les 20 %. Il précise que le principal défi de l'entité est la rétention du personnel les trois premières années d'entrée en fonction. M. Dubé cite certains constats tirés des entrevues de départ menées par le Secrétariat, par exemple sur les possibilités d'avancement ou sur les pratiques de reconnaissance. Ces constats ont mené la conception d'initiatives pour améliorer l'accueil des nouveaux employés et des nouvelles employées.

Plus largement, sur la question de la mobilisation des effectifs de la fonction publique, le Secrétariat vise en priorité des initiatives qui aident les personnes à donner un sens à leur travail, à créer un sentiment d'appartenance et à favoriser le développement des carrières. D'ailleurs, la prochaine stratégie de gestion des ressources humaines sera publiée au cours de l'année 2023.

Les parlementaires s'informent du bilan du Secrétariat du Conseil du trésor sur le télétravail. Une évaluation de la politique-cadre en matière de télétravail est en cours. Les grandes lignes de cette évaluation sont présentées : performance (notamment pour la prestation de services), attraction, expérience-employé, santé. On mentionne certaines économies, notamment sur les frais de transport et de formation, mais les effets sur les loyers ne peuvent pas encore être estimés.

Indice de performance des ministères

Les membres portent une attention particulière à l'évolution de l'indice de performance des ministères. Dans le Rapport d'application 2021-2022, il est noté que l'indice a subi une transformation qui met davantage l'accent sur l'atteinte des résultats stratégiques. Pour les prochaines années, la volonté du Secrétariat est d'augmenter les exigences en matière d'application des bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats. À cet effet, M. Dubé atteste de la différence entre les résultats obtenus par les ministères et ceux des organismes, plus faibles, à cet égard.

On soulève les résultats des ministères et organismes, particulièrement ceux du Secrétariat du Conseil du trésor et ceux des quatre ministères les plus faibles à cet égard. Précisément, dans quelle mesure sont soutenus ces ministères? Comme le ministère de l'Éducation, qui semble avoir besoin d'un meilleur accompagnement. Le Ministère n'a d'ailleurs pas de plan d'action visant la mise en œuvre de son plan stratégique.

Les représentants du Secrétariat du Conseil du trésor profitent de l'occasion pour présenter certains aspects de cet accompagnement. D'abord, la volonté de l'organisme est d'offrir un soutien non seulement pour la gestion axée sur les résultats, mais aussi sur l'ensemble de l'action ministérielle. À titre d'exemple, le Secrétariat est présent pour les aspects budgétaires, de gestion des effectifs et d'investissement en infrastructures. Il souhaite agir sur la capacité des entités à atteindre leurs objectifs, tout en prenant en compte leur capacité d'action.

Autres

Parmi les autres sujets abordés au cours de l'audition, il est question des demandes formulées par la vérificatrice générale du Québec sur des catégories d'emplois d'encadrement à déployer au sein de son organisme. Le Secrétariat rassure les membres en affirmant que les mesures mises en place, et celles qui sont prévues, répondront aux besoins du Vérificateur général sur ce plan.

Bien sûr, la question du transfert de l'expertise du Secrétariat du Conseil du trésor vers le ministère de la Cybersécurité et du Numérique intéresse les membres de la Commission. La responsabilité d'assurer la transformation numérique de l'administration gouvernementale est désormais sous l'égide du nouveau Ministère. Toutefois, les résultats des mesures mises en place par les ministères et organismes seront communiqués au Secrétariat pour être intégrés à son indice de performance.

Au sujet des sommes à recouvrer dans le cadre de contrats conclus de gré à gré pendant la pandémie de COVID-19, des enquêtes sont toujours en cours. Plus globalement, les parlementaires abordent le sujet de la nouvelle Stratégie gouvernementale des marchés publics qui se déploiera jusqu'en 2025-2026. Elle prévoit notamment l'augmentation de l'achat local. Des résultats préliminaires sont demandés au Secrétariat.

Observations, conclusions et recommandations

Les parlementaires ont apprécié les échanges avec le secrétaire du Conseil du trésor et son équipe, particulièrement dans le contexte où celui-ci n'est en poste que depuis quelques semaines.

Ils remarquent que certains ministères qui ont obtenu les plus faibles résultats à l'indice de performance sont ceux qui offrent des services plus directs à la population. Ainsi, les membres de la Commission auraient trouvé pertinent d'avoir de l'information plus détaillée sur l'accompagnement proposé aux ministères et organismes. Notamment, il est surprenant d'apprendre que le ministère de l'Éducation n'a pas de plan d'action visant la mise en œuvre de son plan stratégique.

En matière de contrats publics, le Secrétariat du Conseil du trésor n'a pas produit les données exactes demandées en suivi de la *Loi visant principalement à promouvoir l'achat québécois et responsable par les organismes publics, à renforcer le régime d'intégrité des entreprises et à accroître les pouvoirs de l'Autorité des marchés publics*. Les membres de la Commission de l'administration publique resteront à l'affût de la reddition de comptes prévue à cet effet.

Par ailleurs, le Secrétariat n'a pas pu fournir les informations demandées sur les contrats octroyés de gré à gré pendant la pandémie de COVID-19, mais qui n'ont pas été réalisés.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

1.1 QUE le Secrétariat du Conseil du trésor transmette à la Commission, d'ici le 1^{er} octobre 2023, un portrait des contrats octroyés de gré à gré en vertu du décret d'urgence sanitaire, mais non réalisés. Que ce portrait précise le nombre de contrats, et pour chacun : le montant, l'état de la créance ainsi que le suivi effectué par le Secrétariat.

Chapitre 2

Examen de rapports annuels de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la *Loi sur l'administration publique*

Depuis 2005, la Commission de l'administration publique examine les rapports annuels des ministères et des organismes publics soumis à certaines dispositions de la *Loi sur l'administration publique*. Pour respecter le mandat qu'elle se voit confier par le *Règlement de l'Assemblée nationale* (RAN, c. III, art. 117.6, 2o), elle réalise ses travaux suivant un cycle d'examen prédéterminé. La Commission a amorcé son quatrième cycle en juin 2019.

Depuis 2008, la Commission concentre son attention non seulement sur la qualité de l'information relative à la reddition de comptes des entités placées sous son regard, mais aussi sur leur performance organisationnelle. S'appuyant sur la définition retenue par le Secrétariat du Conseil du trésor, la Commission estime que, pour être jugée performante, une organisation doit :

- Réaliser des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission;
- Atteindre ses objectifs stratégiques;
- Produire des services de qualité aux citoyens;
- Utiliser ses ressources de façon optimale.

Traditionnellement, dans le cadre de son mandat en matière de reddition de comptes, la Commission de l'administration publique se concentrait sur les organisations assujetties au Chapitre II de la *Loi sur l'administration publique*. Il y est question des ministères, des organismes budgétaires ou des organismes non budgétaires désignés par leur ministre ou en vertu de leur loi constitutive (RLRQ, c. A-6.01, art. 5).

Depuis 2017, la Commission a élargi son mandat à l'ensemble des entités correspondant à l'une des quatre catégories définies à l'article 3 de la *Loi sur l'administration publique*. Elle réalise dorénavant deux types d'examens. En premier lieu, l'analyse de la performance s'applique aux organisations assujetties au chapitre II de la *Loi sur l'administration publique*. Cette analyse est basée sur les principaux outils de gestion axée sur les résultats. Le deuxième type d'examen consiste en une analyse de la qualité de l'information. Elle s'intéresse aux organismes non assujettis ou assujettis en partie au chapitre II de la Loi. L'exercice est basé sur l'information publiée dans les rapports d'activités des entités.

Le présent chapitre présente la synthèse des analyses de rapport annuel réalisées au cours de du printemps 2023.

Analyses de la performance

Le 31 mars 2023, la Commission de l'administration publique a procédé à l'examen des rapports annuels de gestion de trois ministères et organismes, soit :

- Commissaire à la lutte contre la corruption;
- Commission des libérations conditionnelles;
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles.

La présente section résume les commentaires adressés à ces organisations par la Commission.

Commissaire à la lutte contre la corruption

Le rapport annuel de gestion de la Commission à la lutte contre la corruption respecte les instructions du Secrétariat du Conseil du trésor en matière de reddition de comptes. De manière générale, l'information est claire et compréhensible. Les présentations graphiques facilitent la lecture, notamment pour illustrer le rôle de l'Unité permanente anticorruption (UPAC) et du Commissaire. De plus, la qualité et la démarche adoptée pour le plan stratégique 2021-2024 montrent que le Commissaire s'efforce de choisir de bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats. Toutefois, les membres de la Commission remarquent l'absence de cibles ou d'indicateurs attribués aux engagements de la Déclaration de services aux citoyens, ce qui complexifie l'appréciation de la performance de l'entité et de la qualité des services offerts. Ils remarquent en outre que les renseignements sur les plaintes formulées à l'égard de l'organisme ne sont pas présentés dans le rapport annuel.

Par ailleurs, les parlementaires se questionnent au sujet du taux de départ volontaire de 35 % qui est largement supérieur à la moyenne des ministères et organismes, ainsi que sur le taux de rétention en emploi des enquêteurs. Ils aimeraient en connaître davantage sur les motifs en cause, notamment à la suite des entrevues de départ qui ont été menées. Enfin, qu'en est-il de l'élaboration d'un plan de recrutement et de rétention de la relève?

Commission des libérations conditionnelles

Le rapport annuel de gestion de la Commission des libérations conditionnelles présente clairement et rigoureusement l'information exigée. Les écarts dans l'atteinte des cibles et les facteurs susceptibles d'influencer la performance sont bien expliqués. Cependant, on ne montre que peu de liens entre les résultats et les ressources allouées. On ne fait pas non plus état de mesures de la satisfaction de la clientèle.

Les parlementaires constatent le grand nombre de décisions rendues chaque année, mais se demandent comment les dossiers sont répartis entre les membres à temps plein et les membres à temps partiel.

Par ailleurs, les parlementaires constatent que deux indicateurs méritent plus d'attention, soit le taux de report d'audiences et la proportion de détenus qui renoncent à la libération conditionnelle. Dans ces deux situations, les résultats restent à un niveau comparable depuis plusieurs années.

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles

Dans l'ensemble, le rapport annuel de gestion présente de façon claire l'ensemble des informations demandées par le Secrétariat du Conseil du trésor en matière de reddition de comptes. Des explications complètes pour chaque indicateur permettent de comprendre les écarts entre les résultats et les cibles fixées. Le plan stratégique est de bonne qualité. Il est facile d'y repérer les changements apportés lors de la mise à jour du mois d'avril 2021.

L'indicateur du quatrième objectif, soit le taux de satisfaction des promoteurs et des acteurs locaux à l'égard de l'accompagnement, a particulièrement retenu l'attention des membres de la Commission. L'explication du résultat obtenu donne peu de détails sur la méthodologie du sondage, sur ses questions et ses répondants. En outre, les parlementaires ont fait part de leur préoccupation relative à l'ambition et à la pertinence de la cible (91 %), considérant qu'une marge d'erreur est prise en compte. Ils notent également que les résultats des années précédentes ne s'arrêtent pas à un tel calcul.

Les membres de la Commission ont aussi constaté que le Ministère a connu une forte augmentation du nombre de plaintes reçues. Dans quelle mesure l'intégration des équipes et des dossiers de Transition énergétique Québec participe-t-elle à cette hausse? Ces données, avec l'ajout des motifs des plaintes, permettraient d'avoir un portrait plus précis de la situation.

Analyses de la qualité de l'information

Il n'y a pas eu d'analyse de la qualité de l'information au cours du printemps 2023.

Constats généraux

Les parlementaires ont profité de la séance de travail pour prendre connaissance de la correspondance transmise par les entités examinées lors des précédents exercices. Ils ont constaté qu'elles ne répondaient pas toujours avec la diligence et l'exhaustivité attendues.

L'exercice d'analyse des rapports annuels de gestion de l'exercice actuel montre que la plupart des entités observées respectent les instructions du Secrétariat du Conseil du trésor, à tout le moins, leurs principes généraux.

Ainsi, le prochain défi pour la Commission de l'administration publique sera d'adopter une approche plus approfondie, de soulever des éléments plus complexes. En somme, de faire un suivi plus serré des questions posées aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes.

Annexe I

Les recommandations de la Commission

CHAPITRE 1 - AUDITION DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR CONCERNANT SA GESTION ADMINISTRATIVE ET SES ENGAGEMENTS FINANCIERS, AINSI QUE SUR LE RAPPORT D'APPLICATION DE LA *LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE*

- 1.1 **QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor transmette à la Commission, d'ici le 1^{er} octobre 2023, un portrait des contrats octroyés de gré à gré en vertu du décret d'urgence sanitaire, mais non réalisés. Que ce portrait précise le nombre de contrats, et pour chacun : le montant, l'état de la créance ainsi que le suivi effectué par le Secrétariat

Annexe II

Critères d'appréciation de la performance

L'article 2 de la *Loi sur l'administration publique* précise que le cadre de gestion gouvernementale doit concourir à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats. Le Secrétariat du Conseil du trésor définit ainsi la performance¹ :

Une organisation est considérée comme performante lorsqu'elle s'acquitte de sa mission en atteignant ses objectifs stratégiques et opérationnels, notamment en matière de qualité de services aux citoyens, ainsi que lorsqu'elle utilise de manière économique ses ressources, maintient un climat de travail adéquat et offre des biens et des services de qualité dans le respect des lois et des règlements qui s'appliquent.

En s'inspirant de cette définition, la Commission de l'administration publique considère que, pour être jugée performante, une organisation doit :

1. Réaliser des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission

L'organisation doit s'acquitter de sa mission. Les activités et les ressources consacrées aux différents éléments de la mission permettent d'apprécier dans quelle mesure l'ensemble de la mission est assumé.

2. Atteindre ses objectifs stratégiques

L'appréciation de la performance doit prendre en considération l'atteinte des objectifs qui découlent de la planification stratégique.

3. Maintenir et améliorer la qualité des services aux citoyens

L'une des finalités de la *Loi sur l'administration publique* est aussi de contribuer à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. La performance à cet égard s'évalue donc par le respect des engagements contenus dans la déclaration de services aux citoyens. Elle peut aussi s'apprécier par les mesures de la satisfaction de la clientèle et des partenaires et par les plaintes et leur traitement.

¹ Secrétariat du Conseil du trésor (2013). Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation, p. 15.

4. Exercer une gestion adéquate de ses ressources

L'article 2 de la *Loi sur l'administration publique* établit également que le cadre de gestion gouvernementale doit contribuer à une utilisation optimale des ressources de l'administration gouvernementale. La performance des organisations devrait d'abord être appréciée selon la qualité de la gestion des ressources humaines. Les éléments à prendre en compte sont notamment la planification de l'effectif et des compétences, la qualité du climat de travail, les efforts de développement et la rétention du personnel. Il faut également évaluer la capacité de gérer adéquatement les ressources financières confiées aux organisations. Une utilisation judicieuse des ressources devrait se refléter dans le respect du cadre budgétaire et dans l'évolution des coûts de revient. La gestion des ressources informationnelles doit aussi être mesurée. Dans ce cas, la performance de l'organisation se manifeste dans sa gestion de ces principaux projets, notamment dans le respect des budgets et des échéanciers.

Enfin, les résultats des travaux d'évaluation de programmes ou de vérification d'optimisation des ressources apportent un éclairage supplémentaire et plus approfondi sur l'ensemble de la gestion des ressources.

L'évaluation de la performance sous ces quatre critères n'est possible que si l'information présentée dans le rapport annuel de gestion est complète et rigoureuse. À ce titre, et au-delà des exigences du Secrétariat du Conseil du trésor, le rapport annuel de gestion doit contenir une information présentant les qualités suivantes :

- Être cohérente avec les autres documents;
- Présenter les résultats atteints et leur mise en contexte;
- Faire état des correctifs ou des solutions de rechange;
- Révéler le degré de satisfaction de la clientèle;
- Expliquer les liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats.

DIRECTION
DES COMMISSIONS
PARLEMENTAIRES

Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires
3^e étage, Québec (Québec) G1A 1A3
Téléphone : 418 643-2722
commissions@assnat.qc.ca