



---

# ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

---

TROISIÈME SESSION

QUARANTE-TROISIÈME LÉGISLATURE

## **Commission de l'administration publique**

### **Rapport**

Analyse de rapports annuels de gestion

Procès-verbaux des séances du 1<sup>er</sup> avril et du 4 juin 2026

Dépôt à l'Assemblée nationale :  
n° 194-20260612

---

**2026**

## TABLE DES MATIÈRES

SÉANCE DE TRAVAIL DU MERCREDI 1 <sup>ER</sup> AVRIL 2026 .....	1
SÉANCE DE TRAVAIL DU JEUDI 4 JUIN 2026.....	4

### ANNEXE

#### I. Rapport

Séance de travail du mercredi 1<sup>er</sup> avril 2026

Objet : Procéder à l'analyse de rapports annuels de gestion

Membres présents :

M. Derraji (Nelligan), président  
M. Leduc (Hochelaga-Maisonneuve), vice-président  
M<sup>me</sup> Roy (Verchères), vice-présidente

M<sup>me</sup> Dorismond (Marie-Victorin)  
M<sup>me</sup> Haytayan (Laval-des-Rapides)  
M<sup>me</sup> Lachance (Bellechasse)  
M. Lamothe (Ungava)  
M<sup>me</sup> Setlakwe (Mont-Royal–Outremont) en remplacement de M<sup>me</sup> Cadet (Bourassa-Sauvé)

Autres personnes présentes :

M<sup>me</sup> Caroline Dussault, attachée politique, Service de recherche, Coalition avenir Québec  
M. François Gagnon, coordonnateur des travaux de recherche de la Commission de l'administration publique, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale  
M<sup>me</sup> Catherine Lanouette, analyste, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale  
M. Benjamin Roy, chercheur, Service de recherche et des communications, Parti libéral du Québec  
M. Fabien Tremblay, chercheur, Service de recherche, Québec Solidaire  
M. Boris Venon, secrétaire de commission, Direction des commissions parlementaires

---

La Commission se réunit à la salle Pauline-Marois de l'hôtel du Parlement.

À 11 h 44, M. Derraji (Nelligan) déclare la séance ouverte.

Il est convenu de permettre à M<sup>me</sup> Dussault ainsi qu'à MM. Roy et Tremblay d'assister à la séance.

Il est convenu de permettre à M<sup>me</sup> Setlakwe (Mont-Royal–Outremont) de remplacer M<sup>me</sup> Cadet (Bourassa-Sauvé).

M. le président rappelle que des lettres seront transmises aux ministères et organismes afin de leur faire part des commentaires et des questionnements des membres.

Il rappelle également que les commentaires des membres feront l'objet d'un chapitre dans le prochain rapport de la Commission et que le chapitre sera approuvé par le comité directeur.

À la demande de M. le président, M. Gagnon présente le document de soutien concernant la gestion administrative du ministère de la Santé et des Services sociaux.

Une discussion s'engage.

Il est convenu de confier au comité directeur de la Commission le suivi des projets informatiques du ministère de la Santé et des Services sociaux suivants :

- la vitrine Dossier santé numérique;
- le Système d'information de laboratoire provincial;
- le Visualiseur d'imagerie médicale;
- le Système d'information des finances, de l'approvisionnement et des ressources humaines (SIFARH).

À la demande de M. le président, M. Gagnon présente le document de soutien concernant la gestion administrative des organismes suivants :

- Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études;
- Commissaire à la santé et au bien-être;
- Commission consultative de l'enseignement privé;
- Commission de l'éthique en science et en technologie;
- Commission d'évaluation de l'enseignement collégial du Québec;
- Conseil supérieur de l'éducation;
- Conseil de la justice administrative;
- Conseil du patrimoine culturel du Québec;
- Institut national des mines;
- Tribunal administratif de déontologie policière.

Une discussion s'engage.

Il est convenu de poursuivre les travaux au-delà de l'heure prévue.

La discussion se poursuit.

À 13 h 06, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

Le secrétaire suppléant de la Commission,

Le président de la Commission,

**Original signé par**

**Original signé par**

\_\_\_\_\_  
Dominic Garant

\_\_\_\_\_  
Monsef Derraji

DG/col

Québec, le 1<sup>er</sup> avril 2026

Séance de travail du jeudi 4 juin 2026

Objet : Procéder à l'analyse de rapports annuels de gestion

Membres présents :

M. Derraji (Nelligan), président  
M. Leduc (Hochelaga-Maisonneuve), vice-président

M<sup>me</sup> Lachance (Bellechasse)  
M. Lamothe (Ungava)  
M<sup>me</sup> Nichols (Vaudreuil) en remplacement de M<sup>me</sup> Cadet (Bourassa-Sauvé)  
M<sup>me</sup> Schmaltz (Vimont) en remplacement de M<sup>me</sup> Dorismond (Marie-Victorin)  
M<sup>me</sup> Tremblay (Hull) en remplacement de M. Thouin (Rousseau)

Autres personnes présentes :

M<sup>me</sup> Laura Albernhe, page, Direction de la séance et de la procédure parlementaire  
M<sup>me</sup> Caroline Dussault, conseillère politique, Service de recherche, Coalition avenir Québec  
M. François Gagnon, coordonnateur des travaux de recherche de la Commission de l'administration publique, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale  
M<sup>me</sup> Layla Kappos, stagiaire, Bureau de circonscription de Hochelaga-Maisonneuve  
M<sup>me</sup> Catherine Lanouette, analyste, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale  
M. Philippe Mercier, attaché politique, Service de recherche et des communications, Parti libéral du Québec  
M<sup>me</sup> Marie-Claude Paquette, secrétaire de commission, Direction des commissions parlementaires

---

La Commission se réunit à la salle Louis-Joseph-Papineau de l'hôtel du Parlement.

À 11 h 47, M. Derraji (Nelligan) déclare la séance ouverte.

Il est convenu de permettre à M<sup>mes</sup> Dussault et Kappos ainsi qu'à M. Mercier d'assister à la séance.

Il est convenu de permettre à M<sup>me</sup> Schmaltz (Vimont) de remplacer M<sup>me</sup> Dorismond (Marie-Victorin), à M<sup>me</sup> Tremblay (Hull) de remplacer M. Thouin (Rousseau) et à M<sup>me</sup> Nichols (Vaudreuil) de remplacer M<sup>me</sup> Cadet (Bourassa-Sauvé).

M. le président rappelle que des lettres seront transmises aux ministères et organismes afin de leur faire part des commentaires et des questionnements des membres.

Il rappelle également que les commentaires des membres feront aussi l'objet d'un chapitre dans le prochain rapport de la Commission et que le chapitre sera approuvé par le comité directeur.

À la demande de M. le président, M. Gagnon présente le document de soutien concernant la gestion administrative des ministères et organismes suivants :

- Société des traversiers du Québec;
- Société d'habitation du Québec;
- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec;
- Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec;
- Retraite Québec;
- Ministère du Conseil exécutif.

Une discussion s'engage.

M. Derraji (Nelligan) fait une déclaration, conformément aux dispositions de l'article 25 du Code d'éthique et de déontologie des membres de l'Assemblée nationale.

La discussion se poursuit.

Il est convenu de poursuivre les travaux au-delà de l'heure prévue.

La discussion se poursuit.

À 13 h 16, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

Le secrétaire suppléant de la Commission,

Le président de la Commission,

**Original signé par**

**Original signé par**

\_\_\_\_\_  
Félix Fortin-Lauzier

\_\_\_\_\_  
Monsef Derraji

FFL/col

Québec, le 4 juin 2026

## **ANNEXE I**

### **Rapport**



COMMISSION DE  
L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE

## Analyse de rapports annuels de gestion

Rapport sur l'imputabilité –  
Printemps 2026



## Les collaborateurs de la Commission de l'administration publique

### SECRÉTARIAT DE LA COMMISSION

Félix Fortin-Lauzier  
Roxanne Guévin

Pierre Bourget  
Carlos Uriel Osorio León

### SERVICE DE LA RECHERCHE

Lucie Arbour  
Félix Bélanger  
François Gagnon  
Mathieu Houle-Courcelles  
Catherine Lanouette  
Nadine Lelièvre

### RÉVISION LINGUISTIQUE

Caroline Gagné  
Danielle Simard

Pour tout renseignement complémentaire sur les travaux de la Commission de l'administration publique, veuillez communiquer avec la secrétaire de la Commission, M<sup>me</sup> Roxanne Guévin

Édifice Pamphile-Le May  
1035, rue des Parlementaires, 3<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1A 1A3

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

Courrier électronique : [cap@assnat.qc.ca](mailto:cap@assnat.qc.ca)

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

Dépôt légal – juin 2026  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN : Imprimé : 978-2-555-04181-3  
PDF : 978-2-555-04180-6

# TABLE DES MATIÈRES

MOT DU COMITÉ DIRECTEUR.....	1
CHAPITRE 1.....	3
Examen de rapports annuels de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique .....	3
Analyses de la performance.....	3
Constats généraux.....	9
ANNEXE I - CRITÈRES D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE .....	10

## MOT DU COMITÉ DIRECTEUR

C'est avec plaisir que nous vous transmettons le Rapport sur l'imputabilité du printemps 2026, qui fait état des travaux récents de la Commission de l'administration publique (CAP).

Durant cette période de travaux marquée par la prorogation de l'Assemblée nationale, la Commission n'a pas tenu d'audition. Nous regrettons particulièrement de ne pas avoir pu accomplir un mandat que nous avons adopté en suivi du rapport du Vérificateur général du Québec sur la réussite éducative des élèves autochtones. Cette question nous a fortement interpellés et nous aurions souhaité pouvoir l'explorer minutieusement en nous déplaçant sur le terrain à la rencontre des parties prenantes.

Nous nous sommes cependant réunis en séance de travail afin d'examiner les rapports annuels de gestion de dix-sept entités assujetties à la *Loi sur l'administration publique*. Les éléments que nous avons soulevés sont présentés au chapitre 1 de ce rapport.

Malgré le retard pris dans l'examen des rapports annuels de gestion, nous avons atteint notre objectif de clore le quatrième cycle d'examen, entamé en 2019, avant la fin de la 43<sup>e</sup> législature. Au total, 106 ministères et organismes ont vu leur rapport annuel de gestion examiné en séance de travail durant cette période. Cela a donné l'occasion aux parlementaires de garder un œil sur leur gestion administrative, de leur poser des questions par l'envoi de correspondance et de souligner les bonnes pratiques observées. Au terme de cet examen, certains organismes ont été convoqués en audition pour être questionnés plus exhaustivement.

Ce travail d'examen revêt une grande importance et engendre des résultats tangibles. Dans l'ensemble, les parlementaires remarquent une grande amélioration de la qualité des plans stratégiques adoptés par les entités de l'Administration publique. La qualité de la reddition de comptes a aussi augmenté, et nous encourageons les ministères et les organismes à maintenir leurs efforts. Le début de la 44<sup>e</sup> législature marquera le point de départ d'un nouveau cycle. Nous le souhaitons plus court afin d'assurer une couverture efficace de l'ensemble de l'Administration.

Contrairement aux commissions sectorielles, dont la plupart des mandats sont confiés par l'Assemblée, le travail de la Commission de l'administration publique est essentiellement constitué de mandats choisis et adoptés par ses membres. Ainsi, au terme de la 43<sup>e</sup> législature, nous encourageons les personnes qui composeront la CAP à la prochaine législature à poursuivre le nécessaire travail de contrôle parlementaire qui leur incombera. Ils et elles pourront se référer aux précédents rapports sur l'imputabilité pour constater l'importance du mandat qui leur est confié et la rigueur dont les membres ont fait preuve au cours des années. Nous leur suggérons toutefois une idée concrète : il nous semblerait profitable d'offrir à l'ensemble des parlementaires une formation sur le mandat et le travail de la CAP pour les sensibiliser à son importance et les préparer



à y participer pleinement si l'occasion s'en présente. Une telle initiative serait propre, selon nous, à mieux faire connaître le travail essentiel réalisé par la Commission en matière de contrôle parlementaire.

L'an prochain marquera le trentième anniversaire de la création de la Commission de l'administration publique. Nous incitons les prochains membres du comité directeur de la CAP à faire preuve de persévérance et de créativité afin de continuer son mandat unique en son genre. Le rôle et les pratiques de la Commission ont grandement évolué au cours des trois dernières décennies, toujours dans le but d'assurer un meilleur examen de la gestion administrative de l'État québécois. Elle se démarque des autres commissions, notamment par le fait que son bon fonctionnement repose sur une atmosphère transpartisane et qu'elle s'alimente particulièrement de l'expertise administrative pour la préparation de ses examens.

Comme son rôle, les défis de la Commission sont particuliers : les mandats confiés par l'Assemblée ont préséance sur ses travaux et son champ d'action paraît encore incomplet. Au cours des dernières années, nous avons suggéré un horaire plus régulier pour ses travaux et nous avons procédé à une importante réflexion sur l'examen des états financiers consolidés du gouvernement. Nous considérons toujours que l'Assemblée gagnerait à confier ce mandat à la CAP et que davantage de prévisibilité dans l'organisation de ses travaux serait souhaitable.

Nous sommes confiants que nos successeurs trouveront de précieux collaborateurs au sein du personnel de la Commission, du Vérificateur général et du Protecteur du citoyen. Même leurs homologues des autres provinces, au sein du Conseil canadien des comités des comptes publics, pourront inspirer leurs pratiques dans la poursuite d'un meilleur contrôle parlementaire.

Pour terminer, nous remercions chaleureusement les collaborateurs réguliers de la Commission de l'administration publique, qui nous soutiennent dans notre mandat de contrôle parlementaire. Nous saluons la nouvelle vérificatrice générale du Québec, M<sup>me</sup> Christine Roy, et lui assurons la collaboration de la Commission tout au long de son mandat. Nous saluons aussi le protecteur du citoyen, M. Marc-André Dowd, et la commissaire au développement durable, M<sup>me</sup> Janique Lambert. Leur travail, et celui du personnel de l'Assemblée nationale, fournit à nos travaux une fondation inestimable.

Le président,

Monsef Derraji

Le vice-président,

Alexandre Leduc

La vice-présidente,

Suzanne Roy

## CHAPITRE 1

### 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, 3.1<sup>o</sup>), elle réalise ses travaux suivant un cycle d'examen prédéterminé. La Commission a amorcé son quatrième cycle en juin 2019; ce chapitre marque la fin de ce cycle.

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 et 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*. 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. Cette analyse 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 rapports annuels réalisées au cours du printemps 2026.

### Analyses de la performance

Le 1<sup>er</sup> avril et le 4 juin 2026, la Commission de l'administration publique a procédé à l'examen des rapports annuels de gestion de deux ministères et de quinze organismes :

- Ministère de la Santé et des Services sociaux (analyse amorcée le 11 novembre 2025);
- Ministère du Conseil exécutif;
- Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études;
- Commissaire à la santé et au bien-être;
- Commission consultative de l'enseignement privé;
- Commission de l'éthique en science et en technologie;



- Commission d'évaluation de l'enseignement collégial du Québec;
- Conseil supérieur de l'éducation;
- Conseil de la justice administrative;
- Conseil du patrimoine culturel du Québec;
- Institut national des mines;
- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec;
- Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec;
- Retraite Québec;
- Société des traversiers du Québec;
- Société d'habitation du Québec;
- Tribunal administratif de déontologie policière.

Voici les commentaires adressés à ces organisations par la Commission.

### **Ministère de la Santé et des Services sociaux**

À la lecture du rapport annuel de gestion, plusieurs résultats stratégiques attirent l'attention des parlementaires. Les membres de la Commission notent une diminution du taux de couverture vaccinale des élèves de troisième année du secondaire et s'interrogent sur les facteurs qui l'expliquent. Les membres s'interrogent aussi sur les explications fournies dans le rapport sur le dépistage du cancer colorectal, évoquant une autre façon de calculer le taux de couverture, et sur la responsabilité partagée des acteurs (Ministère, Santé publique, Santé Québec) pour améliorer le dépistage.

De manière similaire, le pourcentage de patients traités par chirurgie oncologique dans un délai inférieur ou égal à 28 jours n'atteint pas la cible fixée pour cette année. Au sujet de l'accès aux soins, les parlementaires constatent que, bien que plus d'heures aient été consacrées au soutien à domicile, moins de personnes y ont eu accès et un plus grand nombre de personnes sont en attente de leur premier service. L'accès aux services spécialisés a aussi suscité des interrogations.

Sur la gestion des ressources, les parlementaires comprennent que les données ne soient pas entièrement comparables d'une année à l'autre en raison de la transition vers Santé Québec. Ils demandent au Ministère s'il tient un compte du coût total engendré par la mise sur pied de Santé Québec.

Finalement, la Commission entend faire le suivi, par le biais de son comité directeur, des importants projets en ressources informationnelles démarrés par le Ministère et maintenant sous la responsabilité de Santé Québec, notamment le Dossier santé numérique et le Système d'information, des finances et de l'approvisionnement.

## Ministère du Conseil exécutif

La reddition de comptes présente bien l'information demandée, fait état des résultats stratégiques et de ceux relatifs à la Déclaration de services aux citoyens. Les renseignements restent parfois superficiels, notamment dans l'utilisation des ressources et la mise en place de bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats. Pour l'année 2024-2025, le Ministère a atteint les huit cibles de son plan stratégique. Cela est cohérent avec le bon résultat accordé au ministère du Conseil exécutif dans le Tableau de bord de la performance pour 2023-2024.

Les résultats obtenus par rapport à certaines cibles stratégiques soulèvent toutefois quelques interrogations : le Ministère fait-il preuve de suffisamment d'ambition dans son plan stratégique, puisque ces cibles sont grandement dépassées?

Un suivi sur un projet de développement en ressources informationnelles est demandé.

## Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études

La Commission s'est inquiétée du fait que dix postes étaient à pourvoir en date du 31 mars 2025. Les membres sont rassurés de voir que neuf nominations ont été confirmées depuis cette date.

Dans l'ensemble, le rapport détaille les activités réalisées en 2024-2025 et les résultats stratégiques. Il fournit des données complètes sur la composition du Comité et sa structure organisationnelle. On peut constater qu'une cible n'est pas atteinte : celle touchant les interpellations réalisées à l'initiative du Comité. Le Comité envisage-t-il d'atteindre cette cible ambitieuse au cours des prochaines années?

## Commissaire à la santé et au bien-être

Les membres sont satisfaits de voir que l'organisation s'est dotée d'un plan stratégique détaillé dans lequel tous les objectifs sont mesurables. Le rapport annuel de gestion présente adéquatement les résultats contextualisés et expliqués, de même que des données complètes sur la gestion des ressources humaines.

Cependant, le Commissaire a grandement sous-utilisé son budget de 2024-2025. Les parlementaires s'interrogent sur l'effet que cela peut avoir sur la réalisation de sa mission et sur les mesures prises pour améliorer les prévisions budgétaires.

## Commission consultative de l'enseignement privé

Dans l'ensemble, les membres sont satisfaits de voir que l'organisation a atteint ses objectifs stratégiques pour la première année de son plan stratégique 2024-2028. Son rapport annuel fournit des données complètes sur la composition de la Commission consultative et sa structure organisationnelle. La Commission consultative montre qu'elle a contrôlé ses dépenses par rapport à l'an dernier.



## Commission de l'éthique en science et en technologie

Le rapport annuel de gestion présente adéquatement la gestion administrative de la Commission de l'éthique en science et en technologie. Le plan stratégique comprend des objectifs mesurables, mais les cibles ne sont pas toutes assorties de mesures de départ. Les parlementaires ont été agréablement surpris de voir une remarquable amélioration dans la gestion des ressources humaines. Cette amélioration se traduit par des résultats clairs : la cible du plan stratégique consacrée à la satisfaction du personnel est atteinte avec un résultat en hausse au cours des dernières années et l'on constate une diminution marquée du taux de départ volontaire.

## Commission d'évaluation de l'enseignement collégial du Québec

Les membres de la Commission de l'administration publique considèrent que ce rapport annuel de gestion présente une information détaillée. Ils constatent que, bien que deux des sept cibles pour l'année 2024-2025 ne soient pas atteintes, les résultats obtenus sont en constante amélioration.

Les parlementaires souhaitent que l'organisme soit préparé à l'entrée en vigueur de la *Loi visant à réduire la bureaucratie, à accroître l'efficacité de l'État et à renforcer l'imputabilité des hauts fonctionnaires* pour assurer un transfert d'expertise efficace.

## Conseil supérieur de l'éducation

Par coïncidence, la séance de travail s'est tenue le même jour que l'entrée en vigueur des dispositions de la *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique et édictant la Loi sur l'Institut national d'excellence en éducation* concernant le Conseil. Les membres de la Commission aimeraient connaître les démarches entamées par le Conseil en vue de l'adoption d'un nouveau plan stratégique et de la réorientation de ses activités vers sa nouvelle mission.

Dans le contexte de rédaction du rapport annuel, la Commission comprend que le Conseil n'ait pu faire état de résultats stratégiques. Le rapport annuel présente quand même bien les activités et les publications du Conseil ainsi que les renseignements nécessaires quant à l'utilisation de ses ressources humaines, financières et informationnelles.

## Conseil de la justice administrative

Les parlementaires constatent que, si les résultats stratégiques sont expliqués, les objectifs du Conseil ne sont pas pleinement contextualisés. À l'issue du plan stratégique 2019-2024, trois cibles pourtant importantes ne sont pas atteintes : le délai de traitement des plaintes non recevables (malgré une baisse), le délai de traitement des plaintes recevables (qui a augmenté cette année) et le nombre de participants à des activités destinées au public. La disponibilité des ressources humaines semble en partie expliquer cette situation.

La Commission entend mener un suivi serré des résultats du Conseil. Le prochain rapport annuel de gestion devrait faire état des progrès dans le nouveau plan stratégique 2025-2028.

### **Conseil du patrimoine culturel du Québec**

Les membres de la Commission constatent que le rapport annuel de gestion du Conseil du patrimoine culturel présente adéquatement ses résultats stratégiques. D'ailleurs, tous les objectifs du plan stratégique sont mesurables. Cependant, les cibles sont les mêmes pour chacune des années du plan stratégique. Comment le Conseil peut-il faire la preuve d'une amélioration de sa performance?

En ce qui concerne la gestion des ressources, les données sont clairement présentées. Plus de détails sur les besoins additionnels de personnel qui ont engendré un recours à des sommes supplémentaires pour l'année 2024-2025 seraient toutefois appréciés.

### **Institut national des mines**

Ce rapport présente bien les résultats stratégiques de l'Institut et ses principales activités pour l'année. De plus, les données sur l'utilisation des ressources financières et informationnelles sont complètes. Un siège au conseil d'administration était vacant au 31 mars 2025 et semble toujours vacant, celui de représentant de la Commission scolaire crie. L'Institut peut-il quand même compter sur la collaboration des intervenants cris dans la réalisation de sa mission?

### **Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec**

Dans l'ensemble, l'information présentée dans le rapport est claire, compréhensible et bien vulgarisée. Les écarts dans l'atteinte d'une cible sont expliqués, quoique les moyens pour y remédier gagneraient à être davantage détaillés. Par exemple, en ce qui concerne la satisfaction des diplômés, l'Institut démontre une volonté de mieux la cerner, mais ne fait pas état de mesures correctives qui seront apportées.

Certains engagements en matière de services aux citoyens ne sont pas respectés, ce qui suggère une divergence entre les ressources consacrées à certains services et les besoins de la clientèle.

### **Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec**

La Régie présente ses objectifs stratégiques dans leur contexte. Toutefois, les indicateurs liés aux cibles ne sont pas toujours adaptés. De plus, les explications concernant la réalisation ou non des cibles manquent parfois de profondeur et la Régie n'indique pas systématiquement les mesures prévues pour remédier à la situation. En particulier, l'orientation stratégique « Une Régie attentive aux besoins des parties prenantes » est assortie d'indicateurs qui mesurent difficilement l'atteinte de résultats : le nombre d'interfaces de communication ne fait pas foi de l'efficacité de celles-ci et la durée moyenne ne fait pas état de la situation si des dossiers complexes doivent en être exclus.



En ce qui concerne la transition numérique de la Régie, les membres apprécieraient un suivi sur les responsabilités des partenaires ainsi que sur la réalisation des projets de système de mission et de système de gestion documentaire.

## **Retraite Québec**

Dans l'ensemble, Retraite Québec semble souscrire aux bonnes pratiques en matière de gestion axée sur les résultats. Le rapport annuel de gestion 2024 comprend notamment une section consacrée à la veille et à l'étalonnage. L'information fournie dans le rapport est généralement claire et bien vulgarisée. Des explications sont fournies pour chaque résultat. Des exemples d'actions entreprises sont également présentés. Les parlementaires observent toutefois une dégradation de certains résultats en 2025 et se demandent comment Retraite Québec modifiera son approche quant à ses clientèles.

Un suivi sur le transfert des responsabilités du Conseil de gestion de l'assurance parentale sera demandé.

## **Société des traversiers du Québec**

La Société des traversiers du Québec (STQ) fait preuve de bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats dans sa reddition de comptes. De façon générale, le rapport annuel de gestion est complet et détaillé. En ce qui concerne ses résultats, les membres s'inquiètent que la cible annuelle de 99,5 % de traversées prévues qui ont été réalisées n'ait jamais été atteinte depuis 2020-2021. Qu'est-ce qui explique que les résultats étaient en progression dans les premières années du plan stratégique, mais sont en décroissance depuis le sommet de 96,2 % en 2022-2023? Pourquoi la performance de la traverse Québec-Lévis, en particulier, est-elle si loin de la cible? Cette dégradation du service a probablement un lien avec les plaintes reçues par la STQ, mais peu de détails sont offerts.

Pour ce qui est de l'état des infrastructures, les membres prennent note de la volonté de la Société de choisir une approche basée sur les inspections. Celles-ci seront-elles prises en compte dans le prochain plan stratégique?

Finalement, les membres de la Commission s'interrogent sur la stratégie financière à long terme de la Société, qui présente à la fois d'importants déficits et un excédent cumulé.

## **Société d'habitation du Québec**

Les parlementaires déplorent que le plan stratégique soit surtout axé sur les activités et les processus de la Société d'habitation du Québec (SHQ). Il comporte peu d'indicateurs de résultats et plusieurs indicateurs ne sont pas assortis d'une mesure de départ. En ce qui concerne l'état du parc immobilier, les parlementaires aimeraient plus de détails sur l'état réel des HLM publics et sur les orientations de la SHQ en matière de maintien des actifs. Ils remarquent l'augmentation

du nombre de plaintes et prennent note de la section du rapport annuel de gestion qui mentionne une croissance des plaintes complexes. Quels chantiers la SHQ compte-t-elle mettre en place pour y faire face?

En ce qui concerne la gestion des ressources, les parlementaires se demandent ce qui explique la croissance de l'effectif, plus rapide que les services à la clientèle. Ils souhaitent une information plus détaillée sur les équipes qui offrent des services directs à la population et sur les dépenses engagées pour le soutien à l'accès à la propriété ainsi qu'en ressources informationnelles.

### **Tribunal administratif de déontologie policière**

Les parlementaires sont satisfaits de voir une présentation des résultats stratégiques accompagnés d'éléments de contexte et d'explications des résultats obtenus. Toutefois, même si toutes les cibles sont atteintes pour 2024-2025, on note parfois un grand écart entre les résultats et les cibles. Le Tribunal compte-t-il revoir certaines de ces cibles pour qu'elles soient plus représentatives des attentes qu'on peut avoir en termes d'amélioration de la performance? De plus, l'indicateur consacré à la « participation à des activités de concertation, de formation et de sensibilisation ciblées » est assorti d'une cible unique, « en continu ». Comment peut-on évaluer la performance du Tribunal sur la base de cette donnée?

### **Constats généraux**

La Commission observe que plusieurs entités, dans leur rapport annuel de gestion, expliquent leurs résultats stratégiques par des considérations méthodologiques ou des changements importants au contexte dans lequel elles accomplissent leur mission. Cela pousse les membres à s'interroger sur la valeur réelle des objectifs stratégiques et des indicateurs retenus pour en évaluer l'atteinte.

Par la suite, l'information fournie ne présente pas toujours d'explications fondamentales pour les résultats insatisfaisants ni de mesures prises pour les améliorer. Cette information ne permet pas de faire de liens avec l'utilisation des ressources humaines, financières et informationnelles.

Pour le prochain cycle d'examen, la Commission devra adapter son angle d'analyse en réponse aux changements apportés aux exigences de reddition de comptes de l'Administration, notamment en matière de gestion des ressources et d'accès à l'égalité en emploi.



# ANNEXE I - 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 performance<sup>1</sup> :

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 aspects 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.

## **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

---

<sup>1</sup> Secrétariat du Conseil du trésor (2013). [Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation](#), p. 13.

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.



**Notre  
maison  
citoyenne**

[assnat.qc.ca](http://assnat.qc.ca)