



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 –
Automne 2025



Les collaborateurs de la Commission de l'administration publique

SECRÉTARIAT DE LA COMMISSION

Félix Fortin-Lauzier
Dominic Garant
Roxanne Guévin

Carlos Uriel Osorio León

SERVICE DE LA RECHERCHE

François Gagnon
Catherine Lanouette
Nadine Lelièvre
Josée Levasseur
Marie Phaneuf-Fournier
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^{me} Roxanne Guévin

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 : <https://www.assnat.qc.ca>

Dépôt légal – décembre 2025
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : Imprimé : 978-2-555-02830-2
PDF : 978-2-555-02829-6

TABLE DES MATIÈRES

MOT DU COMITÉ DIRECTEUR.....	1
CHAPITRE 1.....	3
Audition du Centre d'acquisitions gouvernementales sur le chapitre 2 du rapport de novembre 2024 du Vérificateur général intitulé « Acquisitions regroupées gouvernementales »	3
Rapport du Vérificateur général : faits saillants.....	4
Exposé du Centre d'acquisitions gouvernementales.....	4
Échanges entre la Commission et le Centre d'acquisitions gouvernementales.....	5
Conclusions, observations et recommandations	7
CHAPITRE 2.....	9
Examen de rapports annuels de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique.....	9
Analyses de la performance.....	9
Constats généraux.....	11
ANNEXE I - LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION.....	12
ANNEXE II - CRITÈRES D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE	13

MOT DU COMITÉ DIRECTEUR

C'est avec fierté que nous vous présentons le Rapport sur l'imputabilité de l'automne 2025. Il fait état des travaux de la Commission de l'administration publique au cours des derniers mois.

Cet automne, notre Commission a tenu une seule audition. Nous avons entendu le Centre d'acquisitions gouvernementales en suivi du rapport du Vérificateur général intitulé *Acquisitions regroupées gouvernementales*. Le chapitre 1 du présent rapport résume nos échanges et présente nos observations et nos recommandations.

Nous nous sommes aussi réunis en séances de travail pour examiner les rapports annuels de gestion de trois entités assujetties à la *Loi sur l'administration publique*. Les éléments que nous avons soulevés sont présentés au chapitre 2.

Malgré le retard pris dans l'examen des rapports annuels de gestion, nous maintenons notre objectif de clore le quatrième cycle d'examen, entamé en 2019, d'ici la fin de la 43^e législature.

Avant le début de la période de travaux, un vice-président de la Commission a participé à la Conférence canadienne des comités des comptes publics à Regina, en Saskatchewan. Cette conférence a été l'occasion d'échanger avec ses homologues des autres parlements canadiens ainsi qu'avec des auditeurs législatifs sur les bonnes pratiques de contrôle parlementaire.

À la suite du dépôt du rapport du Vérificateur général en février 2025 et des constats à l'effet que de l'information incomplète a été transmise à la Commission, ses membres ont pris l'initiative exceptionnelle de s'adresser à tous les sous-ministres et dirigeants d'organismes pour leur rappeler leur rôle essentiel au soutien de l'exercice de contrôle de l'action gouvernementale. Les membres du comité directeur ont ainsi signé une lettre qui soulignait la responsabilité des sous-ministres et dirigeants d'organismes envers la Commission de l'administration publique, envers l'Assemblée nationale et envers les Québécoises et les Québécois.

Nous le répétons : une reddition de comptes claire et rigoureuse permet aux personnes élues de superviser efficacement et de prendre des décisions éclairées. Nous comptons sur la collaboration de toute l'Administration pour livrer un portrait fidèle de sa gestion, garantissant transparence, responsabilité et confiance envers la population.



Pour terminer, nous remercions chaleureusement les collaborateurs réguliers de la Commission, qui nous soutiennent dans notre mandat de contrôle parlementaire. Mentionnons particulièrement le protecteur du citoyen, Marc-André Dowd, le vérificateur général par intérim, Alain Fortin, et la commissaire au développement durable, Janique Lambert. Avec leurs équipes et le personnel de l'Assemblée nationale, de façon inestimable, ils nous aident à nous préparer en amont de nos travaux.

Le président,

Monsef Derraji

Le vice-président,

Alexandre Leduc

La vice-présidente,

Suzanne Roy

CHAPITRE 1

Audition du Centre d'acquisitions gouvernementales sur le chapitre 2 du rapport de novembre 2024 du Vérificateur général intitulé « Acquisitions regroupées gouvernementales »

Le 2 décembre 2025, la Commission de l'administration publique a entendu le Centre d'acquisitions gouvernementales en suivi du rapport du Vérificateur général intitulé *Acquisitions regroupées gouvernementales*¹.

Membres présents	Membres remplaçants
M. Derraji (Nelligan), président	M. Bussière (Gatineau)
M ^{me} Dorismond (Marie-Victorin)	
M ^{me} Dufour (Mille-Îles)	
M ^{me} Haytayan (Laval-des-Rapides)	
M ^{me} Lachance (Bellechasse)	
M. Lamothe (Ungava)	
M ^{me} Roy (Verchères), vice-présidente	
Témoin - Vérificateur général du Québec	
M. Alain Fortin, vérificateur général par intérim	
Témoins - Centre d'acquisitions gouvernementales	
M. Luc Desbiens, président-directeur général	
M. Sébastien Gagnon, vice-président de l'optimisation des acquisitions gouvernementales	
M ^{me} Michèle Demers, vice-présidente de l'expérience client et de l'innovation	
M. François Gaudreault, directeur de l'intelligence d'affaires et du pilotage de projets	

¹. *Acquisitions regroupées gouvernementales*. Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale du Québec pour l'année 2024-2025, novembre 2024, chap. 2, 40 p.



Rapport du Vérificateur général : faits saillants

Le Vérificateur général du Québec (VGQ) s'est intéressé à l'aspect central de la réalisation de la mission du Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG), de sa création en septembre 2020 jusqu'au 31 mars 2024. Le Centre a été formé à partir du regroupement du Centre de services partagés du Québec et de quatre organismes à but non lucratif qui effectuaient des achats regroupés pour les réseaux de l'éducation et de la santé.

Le premier constat établit que le Centre ne réussit pas à faire les achats prévus, ce qui empêche de réaliser des économies, et oblige les clients à effectuer leurs achats eux-mêmes. La situation génère de l'insatisfaction.

Le deuxième constat concerne la méthodologie utilisée par le CAG pour évaluer les économies générées par les acquisitions regroupées : les méthodes de calcul varient grandement et ne couvrent pas la majorité des achats. De plus, le Vérificateur souligne que les renseignements divulgués ne permettent pas d'évaluer l'atteinte de l'objectif, en raison d'erreurs ou d'information incomplète. Pour certains achats, en particulier, aucune économie de volume n'est possible, ce qui rend d'autant plus important le calcul des économies de processus.

Le troisième constat est consacré aux modes d'attribution des contrats en relation avec des critères autres que le prix. Le Vérificateur général constate que la prise en compte de la qualité, de l'achat québécois et du développement durable reste limitée au sein des achats réalisés par le CAG. De plus, la connaissance qu'a le CAG du marché dans lequel il réalise ses achats est encore imparfaite : au moment de l'audit, le Centre ne disposait pas d'un processus de veille stratégique. La cible d'achat québécois n'était pas atteinte en 2023-2024 : seulement 54 % des contrats ont été attribués à un fournisseur disposant d'une adresse d'affaires au Québec. Le rapport annuel de gestion 2024-2025 ne fait pas état d'une amélioration notable.

Le quatrième constat concernait l'information sur laquelle le CAG se base pour évaluer la performance des acquisitions regroupées. Plusieurs ministères et organismes assujettis à l'obligation de faire affaire avec le CAG ne le faisaient pas et le CAG ne semble pas faire le suivi. Cependant, un système d'information est en préparation.

Le Vérificateur général formule quatre recommandations, auxquelles le Centre d'acquisitions gouvernementales adhère. Un plan d'action en vue de leur application a été acheminé à la Commission en mars 2025.

Exposé du Centre d'acquisitions gouvernementales

Le président-directeur général rappelle que le CAG aspire à contribuer à l'efficience administrative du gouvernement et à une saine gestion des finances publiques, tout en assurant à la population québécoise l'accessibilité à des produits et à des services de qualité. Il précise que depuis le dépôt

du rapport du Vérificateur général il y a 13 mois, les recommandations qui en découlent ont été mises en œuvre : plusieurs actions du plan déposé en mars sont en cours ou déjà réalisées.

Le président-directeur général rappelle que depuis sa création, le CAG a conclu des contrats d'une valeur totale de plus de 20 milliards de dollars générant ainsi plus de 1,9 milliard de dollars d'économies gouvernementales. Il rappelle le contexte d'urgence sanitaire de sa création, démarrant ses activités avec l'achat de masques, de gants, de tests de dépistages rapides et d'équipements de laboratoire. Le président-directeur général réitère que le *Plan des acquisitions gouvernementales* (PAG) constitue l'instrument privilégié sur lequel s'appuie la stratégie opérationnelle du Centre dans la réalisation de sa mission. Il contient les informations nécessaires pour les fournisseurs et les prestataires de services qui souhaitent planifier leur participation aux marchés publics. Le PAG est une planification des appels d'offres en regroupement d'achats établie selon les besoins exprimés par la clientèle. Il permet d'identifier les initiatives et stratégies innovantes qui considèrent des critères d'acquisition responsables et tiennent compte des priorités gouvernementales en matière d'achat québécois et régional.

Toutefois, certains dossiers d'acquisition ne permettent pas un approvisionnement auprès de fournisseurs québécois, notamment en ce qui concerne les technologies de l'information, les fournitures et équipements médicaux spécialisés et les véhicules légers. De plus, la variabilité du portefeuille du CAG fait en sorte que le type et la valeur totale des acquisitions regroupées peuvent changer grandement d'une année à l'autre.

Le premier rapport d'application de la *Loi sur le Centre d'acquisitions gouvernementales* (LCAG) confirme, selon le président-directeur général, le rôle essentiel du Centre dans l'amélioration de l'efficacité gouvernementale. À titre d'exemple, il mentionne qu'en 2024-2025, le ratio économies/dépenses du CAG est fort appréciable, soit 1 dollar de dépenses générant 8 dollars d'économies et que chaque employé a rapporté 1,7 million de dollars d'économies à l'État.

Enfin, le président-directeur général conclut en réaffirmant l'engagement du CAG à poursuivre ses efforts d'optimisation en mettant en œuvre, entre autres, les recommandations formulées par le VGQ dans le but de maximiser les retombées au bénéfice de la population québécoise.

Échanges entre la Commission et le Centre d'acquisitions gouvernementales

Les discussions ont porté sur l'information dont dispose le Centre d'acquisitions gouvernementales, la préparation et le suivi du Plan des acquisitions gouvernementales ainsi que les objectifs de promotion de l'achat québécois. D'autres sujets, dont l'intégration des entités fusionnées pour créer le CAG, sont aussi abordés.



Gestion de l'information

L'information dont dispose le CAG pour accomplir sa mission est abordée sous plusieurs aspects. Notamment, les membres ont interrogé le président-directeur général sur la méthode de calcul des économies. À la suite des constats du Vérificateur général, le CAG a amélioré son calcul en privilégiant la méthode de comparaison avec les soumissions non retenues, qui offre à son avis une meilleure base. Le recours à des prix comparables dans le passé est aussi considéré lorsque peu d'information sur le marché actuel est disponible. Après la réalisation d'un contrat, le calcul de la consommation réelle des contrats est réajusté pour définir l'économie effective.

Le président-directeur général a présenté les mesures prises par le CAG pour améliorer sa connaissance des besoins des clients, en se basant notamment sur le calendrier de renouvellement des contrats. Il souligne cependant la difficulté de définir clairement la valeur induite par les achats, qui dépend non seulement du prix, mais aussi de la qualité. Il rappelle que ses clients bénéficient toutefois d'une certaine marge pour choisir des fournisseurs conformes et pour prendre en compte l'achat basé sur la valeur et le développement durable.

Plan des acquisitions gouvernementales

Plusieurs discussions ont porté sur le Plan des acquisitions gouvernementales, qui est un élément essentiel à la mission du CAG : c'est par celui-ci qu'il peut établir, à moyen terme, les appels d'offres qui seront organisés. Le Plan est mis à jour en continu pour actualiser les organismes, les produits et les services qui sont assujettis à une obligation d'achat regroupé. Le président-directeur général rappelle que 38 % de ses achats sont mandatés par arrêté ministériel et présente le processus de suivi pour assurer que les entités assujetties ne contournent pas cette obligation.

Par sa mise à jour constante du Plan, le Centre prend aussi en compte les contrats qui arrivent à échéance et les variations dans les besoins de ses clients. Il en résulte un document qui permet aux fournisseurs potentiels de préparer leurs dossiers pour les appels d'offres qui seront lancés au cours de la prochaine année.

Bien que certains organismes puissent exprimer des déceptions quant à leur obligation d'effectuer des achats par l'intermédiaire du CAG, le président-directeur général réitère sa confiance sur le fait de générer des économies par les achats regroupés en faisant référence à l'expérience du CAG et la littérature sur le sujet.

Achat québécois et régional

Bien que le CAG ait pour mission première de réaliser des économies en regroupant les achats, il cherche à le faire en favorisant l'achat québécois et l'achat responsable ainsi que dans un but de développement régional et de stimulation de l'innovation. Il doit cependant agir en respectant le cadre légal et les obligations du gouvernement en matière de libre-échange ainsi que la capacité réelle du marché québécois. Plusieurs moyens sont présentés pour favoriser l'achat régional,

notamment le lotissement d'un achat en plusieurs contrats régionaux, plus accessibles à des fournisseurs de petite taille.

Le président-directeur général présente brièvement la vigie que son organisme a entreprise pour bien connaître les marchés, les fournisseurs et les produits disponibles : il entretient notamment des liens avec le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, des associations industrielles sectorielles et des chambres de commerce.

Ultimement, la décision des achats revient aux clients du CAG, qui choisissent parmi les fournisseurs retenus ceux qui offrent les produits les plus satisfaisants. Le CAG collabore avec des équipes multidisciplinaires au sein de comités d'utilisateurs pour les aider à mieux définir leurs besoins ainsi qu'avec le ministère de la Cybersécurité et du Numérique pour éviter une trop grande dépendance à certains fournisseurs en technologies de l'information.

Finalement, des précisions sont apportées sur certains aspects de l'achat québécois, notamment la distinction entre les fournisseurs québécois et les produits québécois ainsi que sur la prise en compte d'entreprises étrangères qui ont une adresse d'affaires au Québec.

Autres sujets de discussion

Des discussions ont aussi porté sur la performance générale de l'organisation à la suite de la fusion de cinq entités distinctes : le président-directeur général rapporte avoir mis en place un système intégré de gestion de la performance inspiré de la gestion Lean et d'un système de billetterie pour mieux suivre les demandes des clients. Au sujet de la fluctuation du volume total d'achats regroupés, le CAG estime que la quantité attendue d'achats regroupés restera de l'ordre de 5 milliards de dollars au cours des prochaines années et que la baisse observée cette année est principalement imputable à l'arrêt du recours à la main-d'œuvre indépendante dans le réseau de la santé. On discute aussi des particularités de certains marchés précis comme les appareils technologiques.

Conclusions, observations et recommandations

Les membres de la Commission sont satisfaits de la qualité des échanges avec les représentants et la représentante du Centre d'acquisitions gouvernementales. Ils reconnaissent l'importance de la mission du Centre qui consiste à répondre aux besoins des organismes publics tout en générant des économies d'acquisitions et de favoriser l'achat local, l'achat responsable, l'achat régional, le développement durable et l'innovation par les producteurs locaux.

Les parlementaires s'interrogent sur la capacité du Centre de garantir la satisfaction de sa clientèle par rapport aux services offerts et aux achats effectués. Comme l'objectif stratégique n'est pas



atteint cette année, les députés s'attendent à ce que le Centre témoigne d'une attention particulière à ce sujet.

Au cours des échanges, les membres ont exprimé leur inquiétude relative aux données manifestement incohérentes dans le PAG. Ils s'attendent à un meilleur suivi des données de gestion du Centre. Ils espèrent que le système, nouvellement en place, permettra de s'assurer que l'information est complète et exacte.

La Commission recommande donc :

1.1 Que le Centre d'acquisitions gouvernementales transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 31 janvier 2026, un état de la situation de son projet de Système de gestion des acquisitions gouvernementales (SGAG).

1.2 Que le Centre d'acquisitions gouvernementales transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 1^{er} avril 2026, un résumé des actions entreprises pour assurer la qualité des données inscrites au Plan des acquisitions gouvernementales.

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.

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. 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 l'automne 2025.

Analyses de la performance

Les 5 et 11 novembre, la Commission de l'administration publique a procédé à l'examen des rapports annuels de gestion de trois organismes :

- Ministère de la Cybersécurité et du Numérique;
- Ministère de l'Enseignement supérieur;
- Protecteur du citoyen.

Voici les commentaires adressés à ces organisations par la Commission.



Ministère de la Cybersécurité et du Numérique

Les parlementaires remarquent que la mission du Ministère est influencée par de nombreux projets de transformation numérique, le développement de l'intelligence artificielle et les changements géopolitiques affectent-ils sa mission et ses activités. En ce qui a trait aux objectifs stratégiques, les parlementaires observent que plusieurs cibles ne sont pas atteintes. La Commission prend note des explications du Ministère relativement au fait que les indicateurs prévus au plan stratégique 2023-2027 « ne sont plus nécessairement en adéquation avec le contexte actuel » d'évolution rapide des ressources informationnelles. Devant ce constat, une mise à jour du plan stratégique actuel est-elle envisagée?

Davantage d'information est demandée sur les projets gouvernementaux en ressources informationnelles et l'évolution des démarches de transformation numérique au sein des ministères. Un suivi est aussi demandé sur le Programme « Service québécois d'identité numérique ». De fait, le rapport annuel de gestion du Ministère mentionne qu'il a été suspendu. Quelle incidence l'interruption, puis l'adoption du projet de loi 82 en octobre, auront-elles sur l'échéancier et les coûts?

Considérant les enjeux de recrutement et de maintien en emploi de ressources qualifiées en informatique, les membres se demandent si le Ministère réussit à se démarquer et à être un employeur attractif. Cela aura un effet important sur sa capacité de répondre à ses mandats avec ses ressources : une augmentation du nombre et la complexité des projets en ressources informationnelles au gouvernement.

Ministère de l'Enseignement supérieur

De manière générale, les parlementaires ont trouvé que le rapport annuel de gestion du Ministère présentait peu d'explications sur les résultats obtenus, quant à leur écart par rapport aux cibles et aux moyens pris pour y remédier. Plus précisément, les objectifs 1.1 « Attirer davantage de personnes aux études supérieures » et 3.1 « Soutenir la persévérance et la réussite aux études supérieures » ont suscité plusieurs questionnements.

Les membres se demandent comment des facteurs comme le genre ou le statut d'immigration peuvent influencer sur les résultats du Ministère dans le calcul de la participation aux études supérieures. Ils observent aussi que les facteurs influençant la participation et la diplomation ne sont pas présentés : ils s'interrogent sur l'augmentation des élèves à besoins particuliers, sur l'écart de diplomation selon le genre et sur la différence de diplomation selon les types de formation.

En général, quels moyens sont prévus par le Ministère pour augmenter le taux de participation et de diplomation aux études supérieures? Le Plan d'action pour la réussite en enseignement supérieur 2021-2026 (PARES) porte-t-il ses fruits? Quelles actions sont envisagées de la part du Ministère pour résorber l'écart de fréquentation et de diplomation entre les hommes et les

femmes? Le Ministère pourrait-il se doter de cibles ventilées selon le genre pour faire face à cet enjeu?

Les parlementaires s'interrogent finalement sur la baisse de la réussite à l'épreuve uniforme de français, le projet Campus numérique et le changement de norme comptable pour les paiements de transfert.

Protecteur du citoyen

Les parlementaires soulignent la rigueur, la disponibilité et la qualité d'écoute dont font preuve les équipes du Protecteur du citoyen, ainsi que l'excellente réputation et la notoriété de l'institution. Ils remercient le protecteur du citoyen pour sa collaboration aux travaux de la Commission et dans le contexte des mandats législatifs.

À titre de personne désignée par l'Assemblée nationale, le protecteur du citoyen estime-t-il avoir toutes les ressources nécessaires à la réalisation de son mandat, notamment en ce qui a trait au nouveau pan de sa mission relative à la divulgation d'actes répréhensibles?

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 ils accomplissent leur mission. Cela pousse 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'explication fondamentale pour les résultats insatisfaisants ni les mesures prises pour les améliorer. Cette information ne permet pas de faire de lien avec l'utilisation et l'évolution des ressources humaines, financières et informationnelles dont ces entités disposent.



ANNEXE I - LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION

CHAPITRE I – AUDITION DU CENTRE D'ACQUISITIONS GOUVERNEMENTALES SUR LE CHAPITRE 2 DU RAPPORT DE NOVEMBRE 2024 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL INTITULÉ « ACQUISITIONS REGROUPEES GOUVERNEMENTALES »

- 1.1 Que le Centre d'acquisitions gouvernementales** transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 31 janvier 2026, un état de la situation de son projet de Système de gestion des acquisitions gouvernementales (SGAG).
- 1.2 Que le Centre d'acquisitions gouvernementales** transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 1er avril 2026, un résumé des actions entreprises pour assurer la qualité des données inscrites au Plan des acquisitions gouvernementales.

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 performance² :

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 l'administration gouvernementale. La performance des organisations devrait d'abord être appréciée selon la

². Secrétariat du Conseil du trésor (2013). [Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation](#), p. 13.

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