

Modernisation de la gestion publique

GUIDE SUR LE  
RAPPORT  
ANNUEL  
DE GESTION



Québec 

# Modernisation de la gestion publique

## GUIDE SUR LE RAPPORT ANNUEL DE GESTION

*Secrétariat  
du Conseil du trésor*

Québec 

Ce guide a été réalisé par le Secrétariat du Conseil du trésor avec la collaboration d'un groupe de travail interministériel. De plus, il a été soumis à divers ministères et organismes pour commentaires.

#### **GROUPE DE TRAVAIL :**

- Sylvie Barcelo, Conseil des directrices et des directeurs généraux de l'administration du gouvernement du Québec (CDGA)
- Tunde Foldes, Centre de perception fiscale (CPF)
- Alain Chassé, Comité des responsables de la vérification interne (CRVI)
- Réjean Laterreur, Groupe d'action en gestion financière (GAGF)
- André Dion, Groupe de planification stratégique (GPS)
- Guy Auclair, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)
- Claude Lantier, Régie des rentes du Québec (RRQ)
- Michel Robert, Secrétariat du Comité des priorités (SCP)
- Maryse Chabot, Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)

Le Forum des responsables des communications du gouvernement du Québec a également été consulté sur certaines questions.

#### **MINISTÈRES ET ORGANISMES CONSULTÉS :**

- Ministère des Finances
- Contrôleur des finances
- Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration
- Le Secrétariat des commissions de l'Assemblée nationale
- Les répondants et répondantes des ministères et organismes à la modernisation de la gestion publique

#### **GROUPE TÉMOIN DE LECTURE :**

- Julie Beausoleil, Régie de l'assurance maladie du Québec
- Yves Germain, ministère du Travail
- Gilles-André Gosselin, Secrétariat du Conseil du trésor
- Thérèse Mailloux, Conseil du statut de la femme
- Linda Young, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

#### **RÉVISION LINGUISTIQUE :**

- Diane Lambert-Tésolin, Secrétariat du Conseil du trésor

Il existe une version imprimée et une version électronique de ce guide. La version imprimée est disponible à la Direction des communications du Secrétariat du Conseil du trésor. La version électronique est disponible dans l'intranet gouvernemental [[www.modernisation.qc](http://www.modernisation.qc)] ainsi que dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor [[www.tresor.gouv.qc.ca/modernisation](http://www.tresor.gouv.qc.ca/modernisation)].

Pour de plus amples renseignements concernant ce guide, vous pouvez vous adresser au Sous-secrétariat à la modernisation de la gestion publique par téléphone, au numéro (418) 528-7655, ou par courriel : [modernisation@sct.gouv.qc.ca](mailto:modernisation@sct.gouv.qc.ca).

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Présentation</b> .....	4
<b>Le rapport annuel de gestion : le contexte</b> .....	5
Le rapport annuel de gestion et le processus de reddition de comptes .....	5
Les ministères et organismes qui doivent produire un rapport annuel de gestion .....	6
<b>Le rapport annuel de gestion : le contenu</b> .....	7
À qui s'adresse le rapport annuel de gestion et quelle information doit-il livrer ? .....	7
<b>La présentation des éléments d'information</b> .....	8
Le message des autorités .....	9
La déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents .....	9
La présentation du ministère ou de l'organisme, les faits saillants et le contexte .....	10
Le rappel de la déclaration de services aux citoyens, du plan stratégique et du plan annuel de gestion des dépenses .....	10
La présentation des résultats .....	11
Les résultats au regard de la déclaration de services aux citoyens, du plan stratégique et du plan annuel de gestion des dépenses .....	12
L'utilisation des ressources .....	12
Les autres exigences .....	14
<b>L'édition et la diffusion</b> .....	16
<b>Annexe 1 - Extraits de la Loi sur l'administration publique</b> .....	17
<b>Annexe 2 - Exemple de déclaration sur la fiabilité des données contenues dans le rapport et des contrôles afférents</b> .....	20
<b>Annexe 3 - Exemples de présentation de résultats</b> .....	21
<b>Bibliographie</b> .....	29
<b>Références sur le web</b> .....	32

# PRÉSENTATION

Le rapport annuel de gestion que doivent présenter les ministères et organismes aux parlementaires et à la population québécoise en vertu de la Loi sur l'administration publique est un instrument important du processus de reddition de comptes. Il a pour but de fournir une information pertinente et fiable sur la performance dans l'atteinte des résultats et sur l'utilisation des ressources.

Ce guide situe le rapport annuel de gestion dans le processus de reddition de comptes ; il expose l'application de la Loi sur l'administration publique ainsi que les pratiques recommandées pour faciliter la préparation du rapport annuel de gestion. Comme il peut exister des écarts entre les pratiques recommandables et la situation présente, les ministères et organismes peuvent puiser dans ce guide ce qui leur est utile et l'adapter à leur propre contexte.

Le rapport annuel de gestion remplace le rapport annuel d'activités. Ses caractéristiques sont les suivantes :

- il présente les résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus ;
- la fiabilité des données incluses et des contrôles afférents est attestée par le ou la sous-ministre ou le dirigeant ou la dirigeante d'organisme ;
- il est déposé à l'Assemblée nationale par le ou la ministre responsable.

Le rapport annuel de gestion sera le document auquel se référeront les parlementaires lorsque la commission parlementaire entendra le ou la ministre, le ou la sous-ministre et le dirigeant ou la dirigeante d'organisme afin de discuter de leur gestion administrative.

La Loi sur l'administration publique prévoit que les unités visées par une convention de performance et d'imputabilité doivent, elles aussi, produire un rapport annuel de gestion<sup>1</sup> qui peut être distinct du rapport annuel de gestion du ministère ou de l'organisme, ou y être intégré.

<sup>1</sup> Le *Guide sur la convention de performance et d'imputabilité et sur l'entente de gestion* fournit des indications quant au contenu de ce rapport et précise ses liens avec la reddition de comptes.

# LE RAPPORT ANNUEL DE GESTION :

## LE CONTEXTE

### LE RAPPORT ANNUEL DE GESTION ET LE PROCESSUS DE REDDITION DE COMPTES

Produit en application de la Loi sur l'administration publique, le rapport annuel de gestion est une pièce majeure du processus de reddition de comptes. Il importe donc de comprendre en quoi consiste la reddition de comptes et où se situe le rapport annuel de gestion dans ce processus.

#### Qu'est-ce que la reddition de comptes ?

La reddition de comptes<sup>2</sup> désigne l'opération qui découle de l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité. Elle présuppose l'existence d'au moins deux parties : une partie qui attribue des responsabilités et une autre qui s'engage, en les acceptant, à faire rapport sur la façon dont elle les a assumées.

La reddition de comptes démontre l'adéquation entre la mission, le plan stratégique, les obligations législatives, les capacités organisationnelles et les résultats atteints. Ces résultats doivent être accompagnés d'explications qui mettent en contexte ce qui a permis de les atteindre ou non, ou de les dépasser.

#### On distingue deux volets dans la reddition de comptes : la reddition de comptes interne et la reddition de comptes externe<sup>3</sup>

La reddition de comptes interne s'effectue des employés jusqu'à la haute direction. À cet égard, la déclaration de services aux citoyens, le plan stratégique et le plan annuel de gestion des dépenses (le tout comprenant des objectifs, des indicateurs et des cibles) sont communiqués et mis en œuvre. Les pouvoirs et les contrôles sont délégués en conséquence. Il s'ensuit une

reddition de comptes interne qui, de façon générale, porte sur la gestion des actions et sur les résultats attendus.

La reddition de comptes externe porte essentiellement sur l'exercice de la responsabilité ministérielle et s'effectue auprès de l'Assemblée nationale. Selon la Loi sur l'administration publique, elle concerne le ou la sous-ministre ou le dirigeant ou la dirigeante d'organisme qui doit être entendu devant la commission parlementaire afin de discuter de sa gestion administrative. S'il le juge opportun, le ou la ministre peut également être entendu devant la commission.

La reddition de comptes externe consiste principalement à déposer, à l'Assemblée nationale, le rapport annuel de gestion qui en constitue la pièce maîtresse. Le rapport annuel de gestion s'inscrit dans le cycle de la gestion axée sur les résultats. Il rend compte de la réalisation des engagements initiaux. Lorsque les objectifs sont clairs, mesurables et connus de tous les intervenants, le rapport annuel de gestion les reflète avec clarté et la reddition de comptes s'en trouve facilitée.

Le respect des éléments inhérents à la reddition de comptes facilite la tâche des gestionnaires qui sont prêts, en fin d'année, pour l'analyse des résultats et la production du rapport annuel de gestion. La production s'inscrit donc dans le cours normal du cycle de gestion et ne mobilise pas toutes les énergies lors d'un examen ponctuel *a posteriori*. Le dépôt du rapport annuel de gestion peut alors s'effectuer plus facilement et plus rapidement dès la fin de l'exercice.

En outre, pour assurer la pertinence et la fiabilité de la reddition de comptes, le ou la sous-ministre ou le dirigeant ou la diri-

<sup>2</sup> Cette définition s'inspire de celle qui est retenue par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée et des consultations qui ont été menées à l'occasion de l'élaboration de ce guide.

<sup>3</sup> On trouve cette distinction dans le rapport Lemieux-Lazure - ASSEMBLÉE NATIONALE. « Au service du citoyen, la raison d'être de la fonction publique du Québec », *Rapport final*, 17 décembre 1990, 151 pages.

geante d'organisme planifie et met en place un système de contrôle adéquat tout au long de l'exercice. La surveillance et l'examen de ces contrôles permettent d'attester de la fiabilité des données contenues dans le rapport annuel de gestion et des contrôles afférents à ces données.

La pertinence et la fiabilité de la reddition de comptes reposent sur :

- la clarté des rôles, des responsabilités et des pouvoirs (notamment lorsqu'il s'agit de partenariat ou lorsqu'un réseau complète l'action) ;
- un système d'information de gestion ;
- des mesures de suivi, d'évaluation et de contrôle ;
- des mécanismes d'analyse et d'ajustement pour prendre en compte l'évolution et le niveau d'atteinte des résultats.

## **LES MINISTÈRES ET ORGANISMES QUI DOIVENT PRODUIRE UN RAPPORT ANNUEL DE GESTION**

Les ministères et organismes budgétaires produisent un rapport annuel de gestion qui répond aux exigences de la Loi sur l'administration publique.

Le ou la ministre responsable d'un autre organisme de l'administration gouvernementale peut rendre applicable à cet organisme, en le désignant, une partie ou la totalité du chapitre II de la Loi sur l'administration publique.

Les organismes dont les membres sont nommés par l'Assemblée nationale et les organismes de l'ordre administratif qui exercent des fonctions juridictionnelles incluent, dans leur rapport annuel d'activités, le rapport annuel de gestion. Celui-ci est produit dans la mesure prévue à l'article 5 de la Loi sur l'administration publique.

Les personnes désignées par l'Assemblée nationale, pour exercer une fonction qui relève de celle-ci, produisent un rapport annuel de gestion dans la mesure prévue à leur loi constitutive. Il en va de même pour les tribunaux, les organismes dont l'ensemble des membres sont juges de la Cour du Québec, du Conseil de la magistrature et du comité de la rémunération des juges de la Cour du Québec et des cours municipales.

La Loi sur l'administration publique prévoit aussi que toute unité visée par une convention de performance et d'imputabilité doit produire, à la fin de chaque année, un rapport de gestion sur l'atteinte des résultats et que ce rapport peut être distinct ou être inclus dans une section distincte du rapport du ministère ou de l'organisme.<sup>4</sup>

Le rapport annuel de gestion remplace le rapport d'activités du ministère ou de l'organisme dont les lois constitutives prévoient le dépôt à l'Assemblée nationale d'un rapport annuel d'activités (art. 27). Cependant, le rapport annuel de gestion doit comprendre l'information qui devait être présentée dans le rapport annuel d'activités conformément à d'autres exigences. Il est important de noter qu'il ne s'agit pas de reprendre l'information non obligatoire qui se trouvait dans le rapport annuel d'activités mais de s'assurer que ces exigences sont prises en compte dans le rapport annuel de gestion. On trouvera à la page 17 du présent guide des indications à cet égard.

<sup>4</sup> Comme le *Guide sur la convention de performance et d'imputabilité et sur l'entente de gestion* traite des modalités de reddition de comptes, ces modalités ne seront pas reprises ici. Le lecteur est donc invité à se référer à ce guide tout en prenant en compte les principes généraux formulés dans le présent guide.

# LE RAPPORT ANNUEL DE GESTION : LE CONTENU

## À QUI S'ADRESSE LE RAPPORT ANNUEL DE GESTION ET QUELLE INFORMATION DOIT-IL LIVRER ?

Le rapport annuel de gestion a pour principal objectif de communiquer aux parlementaires et aux citoyens, dans un langage compréhensible et dans des délais opportuns, une information significative, complète, comparable et fiable sur les résultats atteints par rapport aux engagements pris pour l'année écoulée. Ainsi, comme le prévoit la loi, « le cadre de gestion gouvernementale concourt à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats » (art. 2, 5<sup>o</sup>)<sup>5</sup>.

Les articles 24 et suivants de la Loi sur l'administration publique définissent le contenu du rapport annuel de gestion et précisent son utilisation dans la perspective de la reddition de comptes du pouvoir exécutif à l'Assemblée nationale. Ces éléments confèrent au document un caractère officiel et assurent le respect de balises quant au contenu et à la présentation de l'information. Le rapport annuel ne peut donc être conçu comme un moyen à privilégier pour joindre plus spécifiquement les employés et employées ou la clientèle.

Le contenu du rapport annuel de gestion, défini par la Loi sur l'administration publique inclut :

- la présentation des résultats obtenus par rapport au plan stratégique<sup>6</sup> et, le cas échéant, au plan annuel de gestion des dépenses ;
- la déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents<sup>7</sup> ;
- l'application au regard des autres exigences réglementaires et législatives (par exemple, la loi constitutive) ;
- tout autre élément ou renseignement déterminé par le Conseil du trésor.

## LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

Ces lignes directrices sont inspirées des principes mis de l'avant par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée. Ainsi, dans un rapport de gestion, on doit :

### Focaliser l'attention sur les aspects critiques

- en accordant la priorité aux aspects essentiels de la performance qui couvrent l'ensemble de la mission de l'entité ;

### Établir un lien entre les objectifs et les résultats

- en précisant les objectifs et les cibles visés à l'égard de la performance et en expliquant le lien entre les résultats atteints et ces objectifs et cibles ;

### Présenter les résultats dans le bon contexte

- en établissant un lien entre les résultats obtenus et la capacité continue d'atteindre les cibles actuelles ou de s'en approcher ;
- en traitant du respect de l'engagement de rendre compte compris dans les documents qui encadrent la gestion. À défaut de le faire, des justifications doivent être fournies ;
- en expliquant les principaux risques et comment ceux-ci ont influé sur les choix en matière de politique, d'objectifs et de cibles à l'égard de la performance ;
- en décrivant les autres facteurs importants influant sur la performance pour que les destinataires des rapports puissent comprendre pourquoi l'organisme fait ce qu'il fait et bien interpréter l'information présentée en matière de performance ;

### Établir un lien entre les ressources et les résultats

- en intégrant l'information financière à celle qui est consacrée à la performance (par exemple, le coût des produits et services) ;

### Présenter une information comparative

- en comparant la performance actuelle à celle des périodes antérieures ; en comparant la performance avec celle d'autres entités similaires, et cela dans la mesure où cette information renseigne les lecteurs ;

### Aborder la question de la fiabilité de l'information

- en expliquant le niveau de confiance attribué à la fiabilité de l'information sur la performance.

<sup>5</sup> Loi sur l'administration publique

<sup>6</sup> Le *Guide sur la déclaration de services aux citoyens* recommande de rendre compte, dans le rapport annuel de gestion, des engagements au regard de la déclaration de services aux citoyens.

<sup>7</sup> Les contrôles sont afférents aux données contenues dans le rapport annuel de gestion.

Pour livrer aux parlementaires et aux citoyens l'information permettant d'apprécier la performance<sup>8</sup>, le contenu du rapport annuel de gestion présente :

- les résultats qui établissent un lien entre les objectifs et les cibles annoncées ;
- les résultats dans le contexte de leur réalisation (l'apprentissage et le changement pour faire face au futur, l'impact, les effets inattendus, les facteurs de contingence, etc.) ;
- un lien entre l'ensemble des ressources humaines, budgétaires et financières, informationnelles et matérielles, et les résultats.

## LA PRÉSENTATION DES ÉLÉMENTS D'INFORMATION

La présente section reprend les exigences de la loi au regard du rapport annuel pour cerner, avec efficacité, son contenu. Elle tend aussi à attirer l'attention sur certaines composantes complémentaires qui, normalement, font partie des éléments permettant de présenter un portrait complet, même si ces composantes ne sont pas nécessairement prévues dans la loi. Les éléments présentés ne constituent pas un modèle obligatoire, mais plutôt des thèmes qui peuvent donner l'avantage de présenter un portrait d'ensemble bien intégré. En ce qui concerne l'ampleur que les divers éléments peuvent avoir, il n'y a pas de barème, ce qui compte étant de présenter, de façon claire et relativement simple, les caractéristiques du ministère ou de l'organisme, ses résultats en fonction des objectifs avancés en début d'année ainsi que certaines caractéristiques de

fonctionnement ayant un lien direct avec l'atteinte des résultats.

Les éléments présentés sont les suivants :

- Le message des autorités
- La déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents
- La présentation du ministère ou de l'organisme, les faits saillants et le contexte
- Le rappel de la déclaration de services aux citoyens, du plan stratégique et du plan annuel de gestion des dépenses
- La présentation des résultats
- Les résultats au regard de la déclaration de services aux citoyens, du plan stratégique et du plan annuel de gestion des dépenses
- L'utilisation des ressources
- Les autres exigences.

<sup>8</sup> La recommandation de ces pratiques s'inspire des travaux de plusieurs grands organismes publics. Les références Internet jointes à la bibliographie vous renseigneront davantage sur ces lignes directrices.

## LE MESSAGE DES AUTORITÉS

Dans tous les cas (ministères, organismes et unités administratives visés par une convention de performance et d'imputabilité), c'est le ou la ministre responsable qui dépose, tout comme pour les plans stratégiques, les rapports annuels de gestion à l'Assemblée nationale. Le ou la ministre devrait donc y inclure un message portant sur les résultats de l'année écoulée. S'il le juge opportun, le ou la ministre peut préparer un message unique pour l'ensemble des rapports annuels de gestion qu'il dépose.

Les sous-ministres, les dirigeants et les dirigeantes d'organismes sont appelés à discuter de leur gestion administrative devant la commission parlementaire. Par conséquent, ils peuvent inclure, dans le rapport annuel de gestion, un message portant sur la gestion.

Le message a pour objet de présenter le rapport annuel de gestion et donne l'occasion de faire part succinctement des grands enjeux et des commentaires au sujet des principaux résultats atteints au cours de l'année. Ainsi, il peut présenter les grandes réussites, les enseignements tirés des résultats moins satisfaisants, les préoccupations majeures et les perspectives d'avenir qui auront des répercussions sur le ministère ou l'organisme, c'est-à-dire sur sa structure, sa clientèle et ses produits et services.

## LA DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES ET DES CONTRÔLES AFFÉRENTS

Le rapport annuel de gestion comprend une déclaration signée du ou de la sous-ministre, du dirigeant ou de la dirigeante d'organisme et attestant la fiabilité des données contenues dans le rapport et des contrôles afférents à ces données. Conformément à l'article 24 de la Loi sur l'administration publique, cette déclaration est essentielle et contribue à faire du rapport annuel de gestion, un ouvrage crédible auprès des parlementaires et des citoyens.

La déclaration atteste que les données contenues dans le rapport annuel de gestion sont fiables, c'est-à-dire objectives, exemptes d'erreurs et vérifiables, et qu'il en va de même pour les contrôles afférents aux données présentées. Elle décrit succinctement les moyens mis en place pour fournir des données conformes à la réalité.<sup>9</sup>

Les dirigeants ou dirigeantes d'organisme peuvent obtenir l'assurance que les résultats figurant dans le rapport annuel de gestion sont fiables grâce aux travaux de vérification interne. Une lettre du ou de la responsable de la vérification interne, incluse dans le rapport annuel de gestion, peut en garantir la fiabilité. En outre, la déclaration peut faire état d'un programme de contrôle de gestion intégrant l'analyse des grands risques auxquels est exposé le ministère ou l'organisme au regard de l'atteinte des objectifs.

<sup>9</sup> L'annexe 2 présente un exemple de déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents.

## **LA PRÉSENTATION DU MINISTÈRE OU DE L'ORGANISME, LES FAITS SAILLANTS ET LE CONTEXTE**

### **PRÉSENTATION DU MINISTÈRE OU DE L'ORGANISME**

La présentation du ministère ou de l'organisme décrit brièvement la mission, les valeurs, les mandats, la clientèle, la structure organisationnelle (organigramme), les secteurs d'intervention, les produits et services ainsi que l'ensemble des ressources. Dans le cas de partenariats ou lorsqu'un réseau complète l'action d'un ministère, une définition claire des rôles, des responsabilités et des pouvoirs permet de mieux saisir la portée des interventions du ministère ou de l'organisme. Les lois et les règlements connexes appliqués en totalité ou en partie par le ministère ou l'organisme devraient également être présentés. Pour ces éléments, une référence en annexe est à privilégier de même que, dans la mesure du possible, un renvoi à une source d'information sur le sujet.

### **FAITS SAILLANTS**

Les faits saillants survenus au cours de l'année qui s'est écoulée sont présentés de façon concise. Il s'agit des résultats significatifs, de l'application de nouvelles lois, de nouveaux règlements, de nouveaux programmes, de nouveaux produits et des services ainsi que de leurs retombées auprès de la clientèle externe.

### **CONTEXTE**

Le contexte décrit les principaux facteurs sociaux, économiques ou environnementaux, les capacités internes qui peuvent favoriser la compréhension des résultats, ainsi que les défis que doit relever le ministère ou l'organisme.

## **LE RAPPEL DE LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS, DU PLAN STRATÉGIQUE ET DU PLAN ANNUEL DE GESTION DES DÉPENSES**

Il s'agit ici de faire un rappel, selon le cas, des objectifs dont fait état la déclaration de services aux citoyens, le plan stratégique et le plan annuel de gestion des dépenses.

Comme le rappel doit être concis (les objectifs seront repris dans la présentation des résultats), le ministère ou l'organisme renverra le lecteur à ces documents, en prenant soin d'indiquer les références exactes du plan stratégique et du plan annuel de gestion des dépenses et, le cas échéant, de la mise à jour du plan stratégique.

## LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les résultats sont mis en contexte et s'accompagnent de commentaires expliquant, notamment, les écarts entre les cibles fixées et les résultats atteints. Les commentaires peuvent également faire état des solutions ou des gestes à poser pour redresser toute situation qui aura fait obstacle à l'atteinte des résultats.

Au cours de l'exercice, le suivi des résultats présentés est effectué à l'aide des indicateurs. Afin de favoriser la juste interprétation du résultat, une brève description de l'indicateur peut donc s'avérer opportune.

Enfin, la comparaison ajoute une valeur importante à la présentation des résultats. Par exemple, une pratique recommandable préconise la comparaison fondée sur une séquence historique de trois ou de cinq ans. Cela implique, dans la mesure du possible, la stabilité des indicateurs retenus. Dans le cas contraire, il serait utile d'en expliquer les raisons. La comparaison avec d'autres programmes similaires apporte également un élément d'information essentiel permettant de mieux apprécier la performance du ministère ou de l'organisme. Si une telle comparaison nécessitait la conversion des données, les mécanismes de conversion ainsi que les données redressées seraient présentés.

En conclusion, la présentation des résultats illustrant la performance s'effectue :

- en situant les résultats à l'intérieur du plan stratégique et du plan annuel de gestion des dépenses, rappelant l'orientation, l'axe d'intervention, l'objectif, la cible, l'action et l'indicateur ;
- en décrivant les indicateurs définis dans le plan stratégique et le plan annuel de gestion des dépenses qui servent à interpréter le résultat et en faisant état des cibles établies. Il est à noter que

## LA PERFORMANCE

La performance désigne ici, une intégration de plusieurs paramètres propres à un ministère ou à un organisme. Être performant, c'est s'acquitter de sa mission en atteignant les objectifs stratégiques et les objectifs de qualité de services aux citoyens, en utilisant de manière judicieuse les ressources, en maintenant un climat de travail adéquat et en offrant des produits et services de qualité dans le respect des lois et règlements qui s'appliquent, tout en assurant la continuité des opérations.

Pour permettre d'apprécier la performance, la présentation des résultats doit expliquer ce qui était annoncé et ce qui est atteint et faire le lien entre les résultats atteints et les ressources utilisées.

lorsque des cibles pluriannuelles ne sont pas traduites annuellement (plan annuel de gestion des dépenses), le cheminement annuel vers la cible pluriannuelle devrait être commenté ;

- en établissant un lien, dans la mesure du possible et en fonction des engagements pris, entre les résultats et les ressources utilisées et en livrant une appréciation quant au résultat atteint par rapport aux ressources prévues et, s'il y a lieu, en faisant état du coût de revient des produits et services fournis ;
- en accompagnant les résultats de commentaires qui mettent en contexte les résultats et permettent de :
  - cerner les lacunes tout autant que les réussites ;
  - faire état des ajustements proposés pour s'améliorer ou pour faire face aux changements futurs ;
  - préciser l'écart entre les cibles et les résultats, l'impact obtenu, les effets inattendus ;
  - préciser l'apport des partenaires stratégiques aux résultats ;

- préciser les facteurs de contingence qui influent sur les résultats ;
- présenter, lorsque c'est possible, une comparaison avec d'autres périodes ou avec des organismes et activités similaires ;
- préciser, s'il y a lieu, les ajustements ainsi que les modifications apportées au plan stratégique.

Des exemples de présentation de résultats sont donnés en annexe 3.

## **LES RÉSULTATS AU REGARD DE LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS, DU PLAN STRATÉGIQUE ET DU PLAN ANNUEL DE GESTION DES DÉPENSES**

### **LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS**

En application de la Loi sur l'administration publique, les ministères et les organismes qui fournissent des services directement à la population doivent rendre publique une déclaration de services aux citoyens. Comme le précise le *Guide sur la déclaration de services aux citoyens*, les objectifs quant aux normes de niveau et de qualité de prestation de services sont au cœur de la déclaration.

Dans le contexte de la Loi sur l'administration publique, la déclaration de services aux citoyens devient, au même titre que le plan stratégique, un engagement qui fait l'objet d'une reddition de comptes publique. La loi précise que la commission parlementaire compétente peut notamment discuter de la déclaration de services aux citoyens. Par conséquent, le rapport annuel de gestion s'avère un excellent outil de reddition de comptes publique.

Lorsque le contenu est lié au plan stratégique, les résultats sont présentés au regard de l'orientation ou de l'objectif aux-

quels se rattache la déclaration. Il en découle l'unification de la reddition de comptes. En outre, il serait approprié que le ministère ou l'organisme fasse état, le cas échéant, des actions déterminantes entreprises, notamment en conformité avec le plan d'amélioration des services aux citoyens, afin que le personnel réalise les engagements pris dans la déclaration de services aux citoyens.

### **LE PLAN STRATÉGIQUE ET LE PLAN ANNUEL DE GESTION DES DÉPENSES**

Le rapport annuel de gestion doit notamment comprendre une présentation des résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus dans le plan stratégique et, le cas échéant, dans le plan annuel de gestion des dépenses (art. 24). Ce dernier sert de référence pour juger de la performance. Les résultats obtenus au regard de l'affectation des ressources sont également présentés dans le rapport annuel de gestion.

Ce plan présente les choix d'affectation des ressources budgétaires et financières et les actions envisagées pour atteindre les objectifs fixés dans le plan stratégique, en fonction de la capacité organisationnelle des ministères et organismes. La capacité organisationnelle consiste à examiner les divers facteurs internes qui peuvent influencer significativement sur les résultats, ainsi que sur l'affectation et la gestion de l'ensemble des ressources humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles.

### **L'UTILISATION DES RESSOURCES**

La présentation de l'utilisation des ressources est importante pour apprécier plus globalement la performance du point de vue de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie.

La présentation comparative des ressources permet, en fin d'exercice, de situer le ministère ou l'organisme par rapport aux

ressources prévues en début d'exercice et aux ressources utilisées au cours de l'exercice précédent. Tout écart, toute variation importante est commentée.

Dans un contexte où le rapport annuel de gestion doit démontrer la performance dans l'atteinte des résultats, des liens peuvent être établis, dans la mesure du possible, entre les résultats atteints et les ressources utilisées.

De plus, la présentation des ressources utilisées peut inclure des explications concernant les allègements consentis (notamment le report de crédits, le crédit au net, le virement de crédit entre programmes<sup>10</sup>) ainsi que leur contribution à une meilleure gestion des ressources.

### **RESSOURCES HUMAINES**

Les résultats recherchés sont atteints, en premier lieu, avec l'apport des ressources humaines. À cet égard, la présentation de l'évolution de l'effectif s'effectue par la comparaison entre l'effectif prévu en début d'exercice, l'effectif atteint à la fin de l'exercice et l'effectif de l'exercice précédent.

Peuvent s'ajouter à ces données, les actions entreprises, notamment en conformité avec le plan d'amélioration de la qualité des services aux citoyens, en vue d'aider le personnel à réaliser les engagements énoncés tant dans la déclaration de services aux citoyens que dans le plan stratégique.

Enfin, des thèmes tels que le maintien et le développement de l'expertise professionnelle, la planification de la relève, l'aide à la personne, la santé des personnes et la sécurité du travail ainsi que la préservation d'un climat de travail sain<sup>11</sup> peuvent également être abordés.

### **RESSOURCES BUDGÉTAIRES ET FINANCIÈRES**

La présentation des ressources budgétaires s'adresse plus particulièrement aux ministères et organismes dont le budget est voté par l'Assemblée nationale. Dans le cas des organismes qui constituent une entité comptable autonome, les états financiers vérifiés sont inclus dans le rapport annuel de gestion.

La présentation des données réelles de la fin de l'exercice, disponibles<sup>12</sup> au moment de rendre compte, est effectuée par comparaison avec le budget et les données réelles de l'exercice précédent. Les principaux écarts sont commentés. De plus, des liens sont établis, dans la mesure du possible, entre ces ressources et les résultats atteints.

<sup>10</sup> On peut obtenir plus de renseignements dans le document intitulé *Crédits des ministères et organismes du Budget des dépenses*.

<sup>11</sup> L'existence d'une obligation législative à l'égard de l'accès à l'égalité, qui est présentée à la section **Les autres exigences**, est à noter.

<sup>12</sup> S'il s'agit de données non vérifiées, donc de résultats préliminaires, une mention en ce sens est recommandée. Les données vérifiées sont déposées à l'Assemblée nationale par le ministre des Finances.

	Exercice t		Exercice t-1	
<b>Programmes</b>	Budget de dépenses	Dépenses réelles	Dépenses réelles	
Programme 1				
Programme 2				
etc.				
<b>Total</b>	- \$	- \$	- \$	- \$


  

	Exercice t		Exercice t-1	
<b>Investissements</b>	Budget	Investissements réels	Investissements réels	

	Exercice t		Exercice t-1	
<b>Fonds spéciaux</b>	Prévisions	Réels	Réels	
Revenus				
Dépenses				



Commentaires :

Le tableau ci-dessus illustre une manière de présenter les ressources budgétaires et financières utilisées.

Les données du budget de l'exercice « t » proviennent du Budget de dépenses de l'exercice qui suit la reddition de comptes et tiennent compte des redressements budgétaires survenus au cours de l'exercice. L'ensemble des données budgétaires et des données réelles sont présentées selon la structure du portefeuille au 31 mars qui termine l'exercice financier pour lequel le rapport annuel de gestion est rédigé.

### RESSOURCES INFORMATIONNELLES

En raison du caractère stratégique du recours aux technologies de l'information pour assurer la modernisation de l'État, il y a lieu de faire état des ressources informationnelles consacrées à l'atteinte des résultats.

Il s'agit notamment de présenter les principaux investissements au regard des résultats du plan stratégique, de la concertation et des partages d'expertise ayant

contribué à l'atteinte des objectifs, ainsi que de l'amélioration des services en ce qui concerne leur accessibilité et leur simplification, tout en assurant la sécurité de l'information.

### LES AUTRES EXIGENCES

Les exigences énumérées ci-après ne sont pas exhaustives et peuvent évoluer dans le temps. À cet égard, il appartient aux ministères et organismes de s'assurer que leur rapport annuel de gestion répond à l'ensemble des exigences législatives et gouvernementales en vigueur.

À titre indicatif, pour l'exercice 2001-2002, les exigences suivantes étaient en vigueur :

- Selon l'article 29 de la Politique gouvernementale relative à l'emploi et à la qualité de la langue française dans l'Administration, les ministères et organismes font état de l'application de leur politique linguistique dans leur rapport annuel ;

- Selon l'article 53.1 de la Loi sur la fonction publique, le rapport annuel d'un ministère ou d'un organisme doit contenir, sous une rubrique particulière, un compte rendu des résultats obtenus par rapport aux objectifs d'un programme d'accès à l'égalité ou d'un plan d'embauche pour les personnes handicapées, ainsi qu'aux objectifs d'embauche des diverses composantes de la société québécoise ;
- Selon le Plan d'action gouvernemental pour la protection des renseignements personnels, les ministères et organismes doivent former un comité de protection des renseignements personnels ayant notamment pour mandat de procéder à une évaluation annuelle du niveau de protection des renseignements personnels et en faire état dans leur rapport annuel (2<sup>e</sup> élément, 2<sup>e</sup> paragraphe, 3<sup>e</sup> alinéa) ;
- Selon les alinéas 3 et 4 de l'article 3.0.2 de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif, l'organisme ou l'entreprise du gouvernement doit rendre son code de déontologie accessible au public et le publier dans son rapport annuel. Le rapport annuel doit en outre faire état du nombre de cas traités et de leur suivi, des manquements constatés au cours de l'année par les instances disciplinaires, de leur décision et des sanctions imposées ainsi que du nom des administrateurs publics révoqués ou suspendus au cours de l'année.
- Selon la demande du premier ministre (lettre adressée au ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique et président du Conseil du trésor – 12 décembre 2002) par suite d'une recommandation formulée par la vérificatrice générale par intérim dans son Rapport à l'Assemblée natio-

nale pour l'année 2001-2002 (Tome II – décembre 2002), les ministères et organismes doivent, à compter de l'année 2002-2003, faire état des actions entreprises pour répondre aux recommandations. Ce suivi des actions entreprises s'applique à l'ensemble des recommandations formulées à l'endroit des ministères et organismes.

Dans le rapport annuel 2002-2003, les ministères et organismes devront décrire les mécanismes mis ou à mettre en place pour assurer le suivi des recommandations du Vérificateur général.

Dans le rapport annuel 2003-2004 et subséquents, les ministères et organismes préciseront les actions entreprises pour donner suite aux recommandations contenues dans les rapports du Vérificateur général, Tome I et Tome II, à compter de l'année 2001-2002.

En outre, les exigences spécifiques issues d'une loi constitutive d'un ministère ou d'un organisme continuent de s'appliquer et le rapport annuel doit en tenir compte.

## L'ÉDITION ET LA DIFFUSION<sup>13</sup>

L'édition et la diffusion des rapports annuels de gestion sont sous la responsabilité des ministères et organismes. Il existe plus d'une façon de procéder mais, essentiellement, il s'agit de faire en sorte que l'édition soit sobre, produite au meilleur coût, et que le tirage et la diffusion fassent l'objet, au préalable, d'une évaluation qui tienne compte de l'accessibilité au site web. En outre, les ministères et organismes assujettis au Programme d'identification visuelle du gouvernement du Québec doivent s'assurer que l'édition respecte les normes graphiques du programme.

---

<sup>13</sup> Les Publications du Québec offrent un service d'édition et de diffusion conçu pour le rapport annuel de gestion des ministères et organismes [[www.cda.qc/publication/accueil.htm](http://www.cda.qc/publication/accueil.htm)].  
Téléphone : (418) 644-7793

# ANNEXE I

## EXTRAITS DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

### CHAPITRE I

#### Objet et application

1. La présente loi affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique, à la qualité des services aux citoyens ; elle instaure un cadre de gestion axée sur les résultats et sur le respect du principe de transparence.

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

2. Le cadre de gestion gouvernementale concourt plus particulièrement :

5° à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats.

3. Pour l'application de la présente loi, l'Administration gouvernementale est constituée :

- 1° des ministères du gouvernement ;
- 2° des organismes budgétaires, soit les organismes dont tout ou partie des dépenses sont prévues aux crédits qui apparaissent dans le budget de dépenses déposé à l'Assemblée nationale sous un titre autre qu'un crédit de transfert ;
- 3° des organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (L.R.Q., chapitre F-3.1.1) ;
- 4° des organismes dont le gouvernement ou un ministre nomme la majorité des membres ou administrateurs et dont au moins la moitié des dépenses sont assumées directement ou indirectement par le fonds consolidé du revenu.

Est considéré comme un organisme, une personne nommée ou désignée par le gouvernement ou par un ministre, avec le personnel qu'elle dirige, dans le cadre des fonctions qui lui sont attribuées par la loi, le gouvernement ou le ministre.

### CHAPITRE II

#### Responsabilités générales

5. Le présent chapitre s'applique aux ministères et aux organismes budgétaires de l'Administration gouvernementale.

Il s'applique aussi à tout autre organisme de l'Administration gouvernementale, s'il est désigné à cette fin par le ou la ministre dont il relève et dans la mesure que celui-ci détermine. Un avis de cette désignation doit être publié à la Gazette officielle du Québec.

Toutefois, seuls les articles 6, 7 et 8, les paragraphes 1° à 5° du premier alinéa de l'article 9, l'article 11, le premier alinéa de l'article 24, les paragraphes 1° et 2° du deuxième alinéa de cet article et l'article 29 sont applicables aux organismes dont les membres sont nommés par l'Assemblée nationale et aux organismes de l'ordre administratif institués pour exercer des fonctions juridictionnelles et, dans le cas de ces derniers, uniquement en ce qui concerne leurs objectifs de gestion pour assurer l'accessibilité à leurs services, la qualité et la célérité de leur processus décisionnel en ce qui concerne les résultats obtenus à cet égard. Le rapport visé à l'article 24 est intégré au rapport annuel d'activités de ces organismes.

## SECTION IV

### CONVENTION DE PERFORMANCE ET D'IMPUTABILITÉ

13. Une convention de performance et d'imputabilité doit contenir les éléments suivants :

4° un engagement à produire, à la fin de chaque année, un rapport de gestion sur l'atteinte des résultats et, dans la mesure du possible, la comparaison de ces résultats avec ceux d'organismes semblables. Le cas échéant, l'entente de gestion conclue entre le ministre et le Conseil du trésor est annexée à la convention et lie les parties.

17. Le ministre qui a conclu une convention de performance et d'imputabilité exerce un pouvoir de surveillance et de contrôle sur l'atteinte des objectifs de l'unité administrative.

Le pouvoir de surveillance et de contrôle est également exercé par le ou la sous-ministre ou le dirigeant ou la dirigeante d'organisme de qui relève l'unité administrative.

22. Une entente de gestion peut également prévoir des modalités d'application ou des éléments de reddition de comptes dans les cas où le gouvernement a édicté, par règlement pris en vertu des articles 58 et 59, des conditions spécifiques à l'égard de l'ensemble des contrats, de certaines catégories de contrats ou de certains contrats au bénéfice de cette unité administrative.

## SECTION V

### REDDITION DE COMPTES

24. Un ministère ou un organisme doit préparer un rapport annuel de gestion.

Ce rapport doit notamment comprendre :

1° une présentation des résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus par le plan stratégique visé à l'article 8 et, le cas échéant, par le plan annuel de gestion des dépenses prévu à l'article 46 ;

2° une déclaration du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme attestant la fiabilité des données contenues au rapport et des contrôles afférents ;

3° tout autre élément ou renseignement déterminé par le Conseil du trésor.

Un rapport distinct doit être préparé pour toute unité administrative visée par une convention de performance et d'imputabilité ou être inclus dans une section distincte du rapport du ministère ou de l'organisme. Son contenu est déterminé dans cette convention ou, le cas échéant, à l'entente de gestion.

25. Un organisme transmet au ministre de qui il relève son rapport annuel de gestion ainsi que celui de chacune de ses unités administratives visées par une convention de performance et d'imputabilité au moins 15 jours avant l'expiration du délai de 4 mois prévu à l'article 26.

26. Chaque ministre dépose à l'Assemblée nationale le rapport annuel de gestion de son ministère ainsi que celui des organismes et des unités administratives relevant de sa responsabilité dans les 4 mois de la fin de leur année financière ou, si l'Assemblée ne siège pas, dans les 15 jours de la reprise de ses travaux.

27. Un rapport annuel de gestion d'un ministère ou d'un organisme remplace le rapport annuel d'activités dont la loi prévoit le dépôt à l'Assemblée nationale, pourvu que le rapport annuel de gestion intègre en outre les renseignements que doit contenir le rapport annuel d'activités.

29. Un sous-ministre ou une personne exerçant les pouvoirs que la Loi sur la fonction publique attribue à un ou une sous-ministre et un dirigeant ou une dirigeante d'un organisme de l'Administration gouvernementale même si l'organisme n'a pas été désigné en vertu du deuxième alinéa de l'article 5 sont, conformément à la loi, notamment en regard de l'autorité et des pouvoirs du ministre de qui chacun d'eux relève, imputables devant l'Assemblée nationale de leur gestion administrative.

La commission parlementaire compétente de l'Assemblée nationale doit entendre au moins une fois par année le ministre, si celui-ci le juge opportun, et, selon le cas, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme afin de discuter de leur gestion administrative.

La commission parlementaire peut notamment discuter :

1° de la déclaration de services aux citoyens, des résultats obtenus par rapport aux aspects administratifs du plan stratégique ou du plan annuel de gestion des dépenses ;

2° des résultats obtenus par rapport aux objectifs d'un programme d'accès à l'égalité ou d'un plan d'embauche pour les personnes handicapées, applicable dans le ministère ou l'organisme, et par rapport aux objectifs d'embauche, déterminés par le Conseil du trésor, à l'égard des diverses composantes de la société québécoise ;

3° de toute autre matière de nature administrative relevant de ce ministère ou organisme et signalée dans un rapport du Vérificateur général ou du Protecteur du citoyen.

# ANNEXE 2

## EXEMPLE DE DÉCLARATION SUR LA FIABILITÉ DES DONNÉES CONTENUES DANS LE RAPPORT ET DES CONTRÔLES AFFÉRENTS

### **DÉCLARATION DU OU DE LA SOUS-MINISTRE OU DU DIRIGEANT OU DE LA DIRIGEANTE D'ORGANISME**

Les informations contenues dans le présent rapport annuel de gestion relèvent de ma responsabilité. Cette responsabilité porte sur la fiabilité des données contenues dans le rapport et des contrôles afférents.

Les résultats et les données du rapport annuel de gestion (année) du (ministère ou organisme)<sup>14</sup> :

- décrivent fidèlement la mission, les mandats, les valeurs et les orientations stratégiques du ministère ou de l'organisme ;
- présentent les objectifs, les indicateurs, les cibles à atteindre et les résultats ;
- présentent des données exactes et fiables.

Je déclare que les données contenues dans le présent rapport annuel de gestion ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et qu'elles correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au (date).

(Signature)

\_\_\_\_\_  
Le ou la sous-ministre ou le dirigeant ou la dirigeante d'organisme

(Ville), le (date)

---

<sup>14</sup> Si un rapport de vérification interne est produit, le ministère ou l'organisme peut inclure celui-ci dans le rapport annuel de gestion.

# ANNEXE 3

## EXEMPLES DE PRÉSENTATION DE RÉSULTATS

Les exemples présentés dans les pages qui suivent visent à inspirer le lecteur dans la présentation des résultats atteints au regard des engagements publics, contenus dans le rapport annuel de gestion.

Les éléments contenus dans chacun des exemples répondent aux exigences de la Loi sur l'administration publique, aux lignes directrices sur la présentation de l'information du Vérificateur général du Québec ainsi qu'aux pratiques recommandables citées dans le présent guide.

Tout en étant crédible, le contenu des exemples est entièrement fictif. Par conséquent, aucun rapprochement ne peut être fait avec les missions des différents ministères ou organismes de l'administration gouvernementale.

Quant à la mise en page des résultats présentés, elle est sensiblement la même dans les exemples qui suivent. Cette mise en page pourra bien sûr varier dans les rapports annuels de gestion.

## EXEMPLE DE PRÉSENTATION DE RÉSULTATS (1)

*Provient du plan stratégique et de la déclaration de services aux citoyens*

**Orientation stratégique :** Amélioration de la qualité des services aux citoyens

**Axe d'intervention :** Services de qualité adaptés aux attentes des citoyens

**1<sup>er</sup> objectif :** Améliorer la qualité de l'accueil auprès de la clientèle

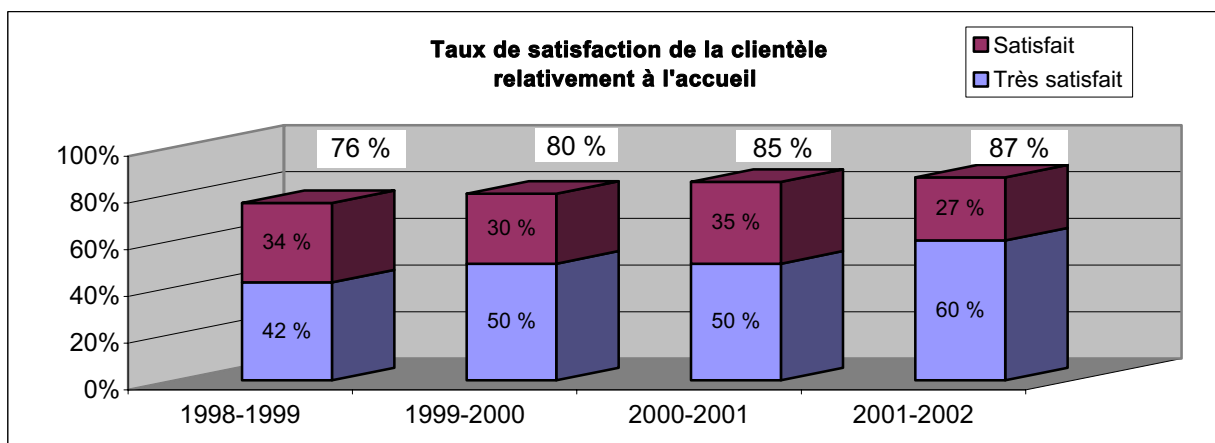
Indicateur	Cible (2001-2002)	Résultat (2001-2002)
Taux de satisfaction des clients relativement à l'accueil du préposé	89 %	87 %

### Commentaires

En tenant compte de l'analyse des plaintes et des commentaires formulés par la clientèle, le ministère a constaté que l'accueil devait être amélioré. Il a entrepris de sensibiliser et de former le personnel au regard de la disponibilité, de l'attitude, de la communication verbale et de la capacité d'écoute pour améliorer la qualité de l'accueil des préposés auprès de la clientèle.

Le résultat de 87 % (2001-2002) provient d'un sondage mené, à différentes périodes de l'année, auprès des usagers et usagères qui se sont présentés dans les points de services et qui ont accédé aux services du ministère par téléphone.

Selon les commentaires du personnel d'accueil, les séances de formation ont permis d'améliorer son expertise dans les sujets abordés. Il dit être plus à l'aise avec la clientèle et plus apte à établir des rapports positifs. Cependant, on constate que la satisfaction de la clientèle n'évolue pas aussi rapidement qu'on ne l'avait prévu. Une analyse des réponses au sondage permettra au ministère d'adapter ses actions afin de continuer à améliorer l'accueil.



En poursuivant la sensibilisation et la formation, de même qu'en prévoyant des mesures de soutien au personnel ayant déjà reçu la formation, le ministère estime toujours, comme le prévoit le plan stratégique, pouvoir augmenter progressivement le taux de satisfaction de la clientèle relativement à l'accueil à 95 % d'ici la fin de l'exercice 2003-2004.

En vue d'atteindre la cible pluriannuelle, les mesures appliquées feront l'objet d'un suivi plus serré et, si nécessaire, seront bonifiées sans accroissement significatif des coûts comme le prévoit le plan annuel de gestion des dépenses.

## EXEMPLE DE PRÉSENTATION DE RÉSULTATS (2)

*Proviens de la déclaration de services aux citoyens*

**Thème :** Les renseignements téléphoniques

**1<sup>er</sup> objectif :** Répondre à 70 % des appels téléphoniques en moins de 20 secondes

**2<sup>e</sup> objectif :** Limiter le taux d'abandon des appels mis en attente à 5 %

Indicateurs	Cibles 2001-2002	Résultats 2001-2002
Taux de réponse des appels en moins de 20 secondes	70 % (minimum)	73 %
Taux d'abandon des appels mis en attente	5 % (maximum)	4 %

### Évolution antérieure par rapport aux objectifs de 2001-2002

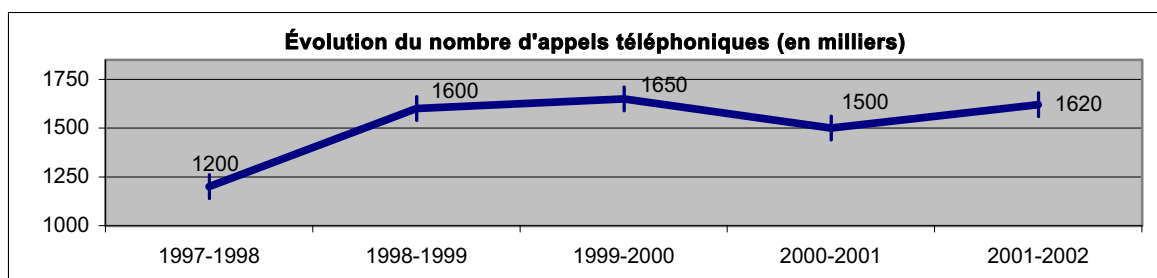
	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Répondre à 70 % des appels téléphoniques en moins de 20 secondes	65 %	67 %	68 %
Limiter le taux d'abandon des appels mis en attente à 5 %	8 %	7 %	6 %

#### Commentaires

Les résultats obtenus ont dépassé les deux cibles en raison des efforts d'optimisation à l'égard du traitement des appels téléphoniques. L'organisme a mis en place :

- un nouvel équipement téléphonique permettant d'accélérer l'acheminement des appels aux préposés ;
- un service dont la responsabilité est de prévoir les appels journaliers et, de ce fait, de déterminer le nombre d'employés requis, d'établir les horaires de travail et la formation nécessaire et d'en informer les responsables ;
- un processus qui répartit en cours d'année l'envoi massif de documents à la clientèle.

Malgré les moyens mis en place, l'organisme fait face, en période de pointe, à la problématique des ressources humaines que l'on ne peut augmenter massivement compte tenu du fait que les préposés sont spécialisés et ne peuvent être remplacés par du personnel non formé.



En 2001-2002, les préposés ont répondu à 1 620 000 appels, ce qui représente une augmentation de 8 % par rapport à l'année précédente.

Comme le prévoyait le plan annuel de gestion des dépenses, des investissements de 190 000 \$ ont été effectués. Des coûts récurrents d'environ 75 000 \$ par année sont prévus. Le nombre de préposés n'a pas augmenté et le service téléphonique a été amélioré.

Le sondage de 2001-2002 révèle que les personnes ayant téléphoné sont très satisfaites (75 %) ou satisfaites (16 %) des services reçus. Le raffinement des moyens devrait permettre d'atteindre les résultats observés dans des organismes comparables, soit de répondre en moins de 20 secondes à 75 % des appels téléphoniques et, possiblement, de réduire encore le taux d'abandon.

## EXEMPLE DE PRÉSENTATION DE RÉSULTATS (3)

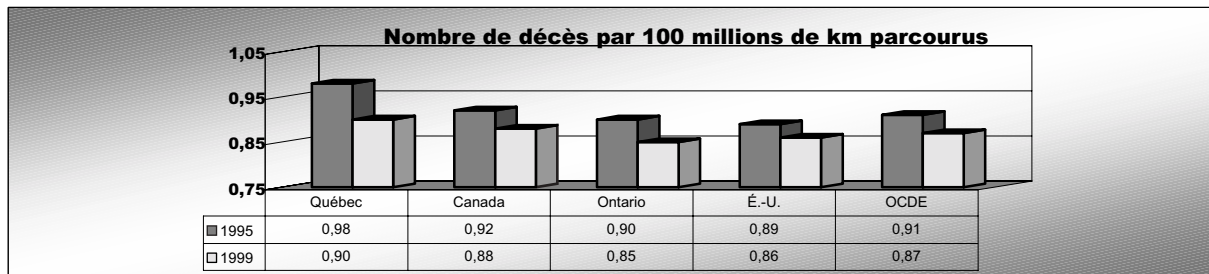
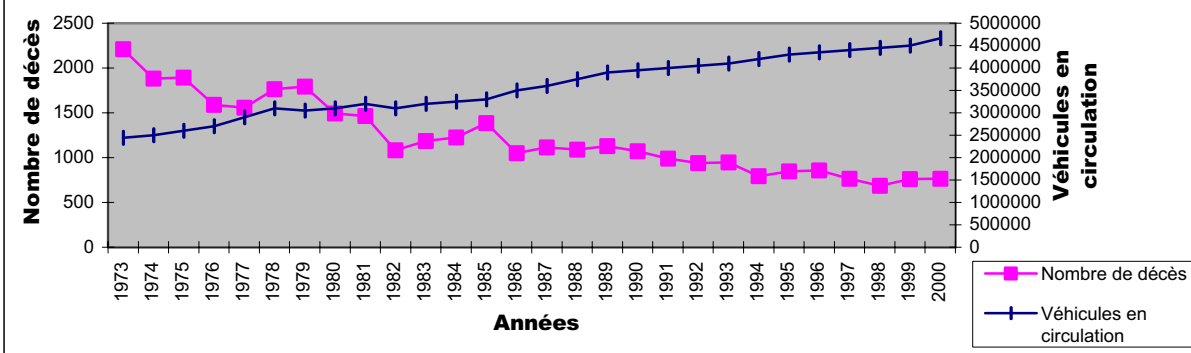
Provient du plan stratégique

**Orientation stratégique :** Amélioration de la sécurité sur le réseau routier

**Axe d'intervention :** Prévention et mesures de sécurité mises en place avec les partenaires du milieu

**1<sup>er</sup> objectif :** Réduire le nombre de décès sur les routes

Indicateur	<b>Cible (2000)</b>	Résultat (2000)
Nombre annuel de décès sur les routes	725	765



### Commentaires

Pour évaluer les résultats, il faut analyser les tendances sur plusieurs années et considérer plusieurs paramètres caractérisant les types d'accidents routiers et les groupes d'utilisateurs de la route. Pour réduire le nombre de décès et d'accidents toutes catégories (voir aussi les indicateurs du nombre annuel d'accidents sur les routes), les actions mises en oeuvre sont la prévention, l'information et l'amélioration de la sécurité. L'organisme assure la direction des actions par ses efforts de concertation et ses investissements. Ces actions sont menées en partenariat avec les corps policiers, les administrations locales, les compagnies d'assurances et les constructeurs automobiles. Elles contribuent à la sensibilisation des usagers de la route et, par extension, à la réduction des accidents et des décès.

Le résultat de 2000 (765 décès), avec un dépassement de 40 décès, montre que la cible de 2000 (725 décès) n'a pas été atteinte. Ce résultat s'explique par une forte augmentation des décès dans la catégorie des 24-34 ans et dans celle des piétons, annulant les baisses des autres catégories. Cependant, au Québec, la réduction des décès se poursuit depuis 1973, malgré la hausse du nombre de véhicules circulant sur les routes. D'autre part, le nombre de décès par 100 millions de km parcourus au Québec a connu une forte diminution entre 1995 et 1999, réduisant l'écart observé avec les autres juridictions.

Les interventions de l'organisme ont eu un effet mobilisateur chez les partenaires, car sa contribution représente 60 % des dépenses totales s'élevant à 70 M\$/an, le solde étant réparti entre les divers partenaires. Pour réduire encore le nombre de décès, les dépenses associées aux actions devront augmenter graduellement jusqu'à un seuil où les efforts additionnels n'auront plus d'effets significatifs. Ce seuil doit tenir compte, notamment, du coût des soins de santé associés aux accidents et aux décès routiers. Plus les actions seront axées sur les groupes à risque, plus elles permettront l'utilisation optimale des ressources.

## EXEMPLE DE PRÉSENTATION DE RÉSULTATS (4)

### *Provient du plan stratégique*

**Orientation stratégique :** Conseiller le gouvernement en matière de politique

**Axe d'intervention :** Production d'avis sur demande ou à l'initiative de l'organisme

**2<sup>o</sup> objectif :** Avoir formulé des recommandations conduisant à des énoncés de politique et à la prise de mesures ou de décisions du gouvernement ou des acteurs du milieu

Indicateur	Cible (1998-1999)	Résultat (1998-1999)
Sur une période de quatre ans, pourcentage des éléments de concordance (les énoncés de politique, les mesures et les décisions prises) avec les recommandations formulées.	50 %	59 %

#### **Résultats**

L'indicateur mesure, pour une année donnée, le nombre d'éléments de concordance que l'on peut établir entre une recommandation et un énoncé de politique, une mesure ou une décision pris au cours des quatre années suivant la formulation de la recommandation.

Le nombre d'éléments de concordance est observé sur une période de quatre ans car, passé ce délai, il est rare qu'une recommandation soit encore adéquate.

L'examen de la concordance est fondé sur l'analyse des facteurs qualitatifs qui incluent l'avènement ou l'adaptation d'un énoncé de politique, la référence à une recommandation dans une décision, l'adéquation entre une mesure implantée et une recommandation.

Le tableau suivant montre les résultats des quatre dernières années :

	<u>1998-1999</u>	<u>1999-2000</u>	<u>2000-2001</u>	<u>2001-2002</u>
Recommandations formulées	88	90	92	95
Concordance (98-99)	15	-	-	-
Concordance (99-00)	17	0	-	-
Concordance (00-01)	11	17	7	-
Concordance (01-02)	9	18	12	0
Concordance (Total)	52	35	19	0
Concordance (% total)	59 %	39 %	21 %	0 %

#### **Commentaires**

Pour les recommandations formulées en 1998-1999, la cible est atteinte. Pour les recommandations formulées au cours des trois dernières années, on constate que la progression vers la cible fixée est normale. En général, les recommandations formulées par des organismes de conseil comparables sont acceptées et suivies dans une proportion de 35 % (étude empirique). La cible et le résultat de l'organisme sont donc supérieurs à la moyenne des organismes de conseil.

Le nombre de recommandations formulées annuellement est en croissance en raison de la hausse des demandes du gouvernement. Il découle de l'augmentation constante de l'expertise et de la nature des sujets traités que le nombre d'heures par personne consacré à ce volet de la mission de l'organisme a très peu varié depuis 1998 traduisant ainsi une performance constante pour les efforts consentis.

En combinant ce résultat avec la pertinence, la qualité (délai et clarté) et le nombre de demandes d'information reçues (copies transmises, consultations de l'Internet, séances de formation, entrevues avec les médias, demandes de conférences, etc.) on peut apprécier le rayonnement et la crédibilité de l'organisme auprès du gouvernement et du public.

## EXEMPLE DE PRÉSENTATION DE RÉSULTATS (5)

*Proviens du plan stratégique et du plan annuel de gestion des dépenses*

**Orientation stratégique :** Promouvoir la tenue d'événements au Québec

**Axe d'intervention :** Développement et promotion

**1<sup>er</sup> objectif :** Contribuer à l'augmentation des rencontres d'investisseurs

Indicateurs	Cible cumul. (1998-2005)	Résultat cum. (1998-2000)	Cible annuelle (2000)	Résultat annuel (2000)
Pourcentage d'augmentation du nombre :				
- d'événements	31,7 %	10,9 %	6,2 %	5,9 %
- des recettes liées aux événements	60,9 %	23,9 %	11,0 %	12,6 %

### Nombre d'événements

Provenance des groupes :	1998	1999	2000	Cible 2000	Cible 2005
Québec	1 337	1 369	1 521	1 505	1 733
Canada (sauf Québec)	429	477	445	477	585
États-Unis (É.-U.)	304	321	330	321	409
International (autre que É.-U.)	79	85	88	87	107
<b>Total</b>	<b>2 149</b>	<b>2 252</b>	<b>2 384</b>	<b>2 390</b>	<b>2 834</b>
Variation annuelle en %		+ 4,8 %	+ 5,9 %	+ 6,2 %	
Variation cumulative en %		+ 4,8 %	+ 10,9 %		+ 31,7 %

### Recettes liées aux événements (en M\$)

Provenance des groupes :	1998	1999	2000	Cible 2000	Cible 2005
Québec	17,6 \$	19,2 \$	23,6 \$	22,0 \$	26,4 \$
Canada (sauf Québec)	10,7 \$	11,3 \$	12,5 \$	12,3 \$	17,2 \$
États-Unis (É.-U.)	13,5 \$	15,8 \$	16,7 \$	16,8 \$	22,3 \$
International (autre que É.-U.)	6,6 \$	7,0 \$	7,2 \$	8,0 \$	12,0 \$
<b>Total</b>	<b>48,4 \$</b>	<b>53,3 \$</b>	<b>60,0 \$</b>	<b>59,1 \$</b>	<b>77,9 \$</b>
Variation annuelle en %		+ 10,1 %	+ 12,6 %	+ 11,0 %	
Variation cumulative en %		+ 10,1 %	+ 23,9 %		+ 60,9 %

### Commentaires

Les résultats de 5,9 % et 12,6 %, se situant très près des cibles annuelles, sont acceptables et correspondent aux scénarios prévus pour atteindre les cibles de 2005. Dans l'ensemble, les augmentations cumulées de 1998 à 2000 (10,9 % et 23,9 %) représentent, en deux ans, plus du tiers des augmentations prévues sur sept ans.

En rapport avec l'axe d'intervention, les campagnes promotionnelles ont été particulièrement efficaces en Ontario, aux États-Unis et en France puisque ces marchés ont connu les hausses les plus marquées, confirmant la justesse de la sélection des interventions.

Ces résultats dépendent de facteurs externes dont, principalement, la situation économique et socio-politique du Québec et des pays de provenance des groupes d'investisseurs, les efforts de promotion des autres juridictions concurrentes, l'offre du Québec en raison de ses infrastructures, de ses produits, de ses activités et de ses services. La conjoncture actuelle est favorable au développement d'événements, tant à l'échelle mondiale qu'au Québec.

Par des interventions plus ciblées, le ministère prévoit, d'ici à 2005, augmenter le nombre d'événements de 31,7 % et les recettes liées aux événements de 60,9 %. Les augmentations de ces deux indicateurs devraient être plus élevées pour les années 1999 à 2001 et moindres par la suite jusqu'à l'atteinte des cibles de 2005. De plus, comme le prévoit le plan annuel de gestion des dépenses de l'exercice 2001-2002, le budget sera augmenté pour assurer la couverture des marchés ayant le plus fort potentiel de croissance, afin de protéger les parts de marché acquises.

## EXEMPLE DE PRÉSENTATION DE RÉSULTATS (6)

### *Objectif découlant de la déclaration de services aux citoyens et intégré au plan stratégique*

<b>Orientation stratégique :</b> Amélioration de la qualité des services aux citoyens		
<b>Axe d'intervention :</b> Accessibilité des services		
<b>1<sup>er</sup> objectif :</b> Servir 80 % de la population dans un rayon de 50 km, en des points précis en région		
Indicateur	Cible (2001-2002)	Résultat (2001-2002)
Nombre de points de services en région	42	39
<p><b>Commentaires</b></p> <p>Le ministère visait en 2001-2002 à faire passer le nombre de points de services de 32 à 42. Le résultat obtenu en 2001-2002 est de 39 points de services, en deçà de la cible prévue. La cible de 2001-2002 n'a pu être atteinte compte tenu des délais nécessaires pour convenir, avec les ministères identifiés, des aspects relatifs à l'aménagement et aux coûts à partager. En effet, de par leur taille (2 à 3 personnes), la plupart de ces nouveaux points de services seront situés dans les bureaux existants d'autres ministères en raison, notamment, du potentiel d'achalandage pour la clientèle. Il faut aussi noter que, dans certains cas il faudra emménager, avec les autres ministères touchés, dans de nouveaux locaux. La décision a été prise de respecter les échéances des baux existants afin de minimiser les coûts de l'opération.</p> <p>En conséquence, deux projets de points de services ont dû être reportés à l'an prochain et un autre à 2004. La cible pour 2004 est de 60 points de services en région, et tout indique qu'elle sera atteinte. L'objectif a été élaboré en fonction des besoins établis à la suite de l'analyse des renseignements recueillis, des demandes répétées, du résultat d'un sondage fait auprès des citoyens et de l'examen de la faisabilité d'un tel projet à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire du ministère. Par cet objectif, le ministère vise à rapprocher physiquement les services de la population, comme le prévoit le plan d'amélioration de la qualité des services aux citoyens.</p> <p>Les coûts engagés en 2001-2002 sont de 95 000 \$, soit 25 000 \$ de moins que ne le prévoyait le plan annuel de gestion des dépenses. Pour les 7 points de services ouverts en 2001-2002, les coûts récurrents seront d'environ 20 000 \$ par année, comme le prévoit le plan annuel de gestion des dépenses.</p>		

## EXEMPLE DE PRÉSENTATION DE RÉSULTATS (7)

### *Objectif provenant du plan stratégique*

**Orientation stratégique :** La modernisation de la gestion

**Axe d'intervention :** Stimulation et valorisation de la contribution des ressources humaines à l'atteinte des résultats et à l'amélioration de la qualité des services

**1<sup>er</sup> objectif :** Élaborer et mettre en œuvre un programme de reconnaissance du personnel

Indicateur	Cible (2001-2002)	Résultat (2001-2002)
Date du dépôt du nouveau programme	décembre 2001	décembre 2001

#### **Commentaires**

Ce nouveau programme a été déposé en décembre 2001. Il est le résultat d'un large consensus à l'intérieur de l'organisme et il permettra de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'orientation gouvernementale concernant la modernisation des services publics. Ce programme vise, dans un premier temps, la reconnaissance des unités administratives qui se sont distinguées dans la réalisation de leur mission. Dans un deuxième temps, il s'appliquera à la reconnaissance des personnes comme il a été convenu avec les représentants du personnel associé au développement du programme.

Les indicateurs de performance retenus pour assurer le suivi et évaluer le programme ont été intégrés au système d'information de gestion en mars 2002.

Au cours du prochain exercice, les deux phases seront mises en application. Au début de 2004, une évaluation du programme sera effectuée. Il est prévu que cette évaluation portera sur les retombées escomptées du programme qui sont, notamment, la mobilisation et l'évolution de la prestation de services internes et externes.

# BIBLIOGRAPHIE

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA ET SECÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *La reddition de comptes dans le secteur public : vers une modernisation* (document de travail), janvier 1998.

CABINET OFFICE. *Next Steps Agencies, Guidance on Annual Reports*, October 1998.

COMITÉ DES RESPONSABLES EN VÉRIFICATION INTERNE. *Guide de validation des rapports annuels de gestion des unités administratives visées par une convention de performance et d'imputabilité, des ministères et des organismes*, juillet 2001.

COMMISSION SPÉCIALE SUR UN NOUVEAU CADRE DE GESTION DE L'APPAREIL GOUVERNEMENTAL. *Consultation générale sur un nouveau cadre de gestion de l'appareil gouvernemental*, Assemblée nationale, 30 septembre 1999.

DEPARTMENT OF AGRICULTURE, FISHERIES AND FORESTRY. *Better Practice Guide for the Report of Operations*, Australia, June 2000.

DEPARTMENT OF THE PRIME MINISTER AND CABINET. *Requirements for Annual Reports*, May 2000.

FONDATION CANADIENNE POUR LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE. « Efficacité, la communication et la vérification de l'information sur l'efficacité dans le secteur public », *Rapport sommaire*, juin 1987.

FONDATION CANADIENNE POUR LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE. *La signification de la reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée – une vue d'ensemble*, 1996.

FONDATION CANADIENNE POUR LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE. *Principes guidant la publication de l'information sur la per-*

*formance*. Document de travail préparé par la communauté de professionnels de la vérification législative, juillet 1999.

FONDATION CANADIENNE POUR LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE. *Publication de l'information sur la performance : Point de vue des dirigeants*, février 2001.

GOUVERNEMENT DU CANADA. *Analyse comparative des stratégies gouvernementales de mesure du rendement*, novembre 2000.

GOUVERNEMENT DU CANADA. *Engagements des ministères à l'égard des résultats, document compilé à l'intention de certains comités permanents de la Chambre des communes*, mars 1998.

GOUVERNEMENT DU CANADA. *Guide des bonnes pratiques pour la présentation des rapports ministériels sur le rendement*, juin 2000.

GOUVERNEMENT DU CANADA. *Guide des pratiques exemplaires (et des choses à éviter)*, 1999.

GOUVERNEMENT DU CANADA. *Guide des pratiques exemplaires (et des choses à éviter)*, 1998.

GOUVERNEMENT DU CANADA. *Guide pour les tableaux des principaux engagements en matière de résultats*, juin 2000.

GOUVERNEMENT DU CANADA. *Information sur les résultats et le rendement pour le Comité permanent des finances. Comité permanent des finances*, octobre 1999.

GOUVERNEMENT DU CANADA. *Lignes directrices pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement*, juin 2000.

GOUVERNEMENT DU CANADA. *Reddition de comptes ministérielle*, 1997.

GOUVERNEMENT DU CANADA. Une gestion axée sur les résultats 2000, de la nécessité du contrôle par les parlementaires : Document de réflexion, Assemblée nationale, juin 2000.

L'INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS. « L'information à inclure dans le rapport annuel aux actionnaires », *Étude de recherche*, 1992.

LE RÉSEAU QUÉBÉCOIS POUR UNE GOUVERNE EFFICACE. *La reddition de comptes des sous-ministres à l'Assemblée nationale*, novembre 1998.

*Measuring Performance, A Reference Guide*, Alberta, 1996.

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. « La reddition de comptes au cœur de la gestion par résultats », *Revue Autrement*, n° 7, juin 1999.

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DU LOGEMENT. *Programme de mesure de la performance des services municipaux*, Ontario, mai 2001.

OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE. *Des administrateurs publics imputables ? Bilan, comparaison et perspectives*, 1999.

OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE. *L'imputabilité et la performance : quelques expériences hors Québec*, 1999.

OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE. *Réforme du cadre de gestion gouvernementale : Expériences hors Québec*, 1999.

OCDE. « Intégrer gestion des performances et gestion financière », *Rapport de l'OCDE*, 1999.

SECRÉTARIAT À LA MODERNISATION DE LA GESTION PUBLIQUE. *Guide sur la déclaration de services aux citoyens*, octobre 2000.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Gestion, imputabilité ou élaboration de politiques ? Un regard sur la façon dont les provinces utilisent les données sur le rendement*, décembre 1998.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC. *Organismes gouvernementaux - statut et obligations*, mai 2001.  
[www.tresor.gouv.qc.ca/doc/adocsct.htm](http://www.tresor.gouv.qc.ca/doc/adocsct.htm).

STRATEGIC PLANNING AND PERFORMANCE MEASUREMENT HANDBOOK. *How do we measure our progress ?*, 1998.

UNITED STATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE. *Performance Budgeting, Initial Experiences Under the Results Act in Linking Plans with Budget*, 1999.

UNITED STATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE. *Performance Budgeting, Initial Agency Experiences Provide a Foundation to Assess Future Directions*, 1999.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. « L'information sur le rendement communiquée au Parlement », *Rapport du vérificateur général du Canada*, chapitre 19, décembre 2000.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU NOUVEAU-BRUNSWICK. « La gouverne des sociétés de la Couronne », *Rapport du Vérificateur général du Nouveau-Brunswick*, chapitre 12, 1997.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. « La certification de l'information sur la performance », *Rapport du Vérificateur général du Québec*, chapitre 10, tome II, décembre 2000.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. « La gestion axée sur les résultats - Les conditions favorables à son implantation », *Rapport du Vérificateur général du Québec*, décembre 1999.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. « Reddition de comptes des organismes et entreprises du gouvernement soumis au droit de regard du Vérificateur général », *Rapport du Vérificateur général du Québec*, chapitre 7, décembre 1999.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. « Reddition de comptes », *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1995-1996*, chapitre 1, juin 1996.

## RÉFÉRENCES SUR LE WEB

Un nombre croissant d'organisations publiques prennent l'initiative de communiquer l'information sur les résultats aux assemblées législatives et à la population. Ils ont le souci de transmettre une information de qualité sur le rendement dans l'atteinte des résultats. Les adresses qui suivent leur permettront d'obtenir des renseignements sur le sujet :

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. *Lignes directrices pour la publication de l'information sur la performance*, annexe 2, chapitre 10, tome II, décembre 2000.  
[www.vgq.gouv.qc.ca/rappann/rapp\\_2001\\_2/Rapport/Index.html](http://www.vgq.gouv.qc.ca/rappann/rapp_2001_2/Rapport/Index.html).

DEPARTMENT OF THE PREMIER & CABINET GOVERNMENT OF WESTERN AUSTRALIA. *Effectiveness Reporting Guidelines*, March 2000.  
[www.mpc.wa.gov.au/psmd/pubs/psrd/effrep.pdf](http://www.mpc.wa.gov.au/psmd/pubs/psrd/effrep.pdf).

GOVERNEMENT OF BRITISH COLUMBIA. *Guidelines for ministry Service Plan 2002-2003 / 2004-2005*, October 2001.  
[www.fin.gov.bc.ca/tbs/SPG02-03\\_04-05.pdf](http://www.fin.gov.bc.ca/tbs/SPG02-03_04-05.pdf).

CROMPTROLLER AND AUDITOR GENERAL. *Good Practice in Reporting Executive Agencies and Non-departmental Public Bodies*, March 2000.  
[www.nao.gov.uk/publications/nao\\_reports/9900272.pdf](http://www.nao.gov.uk/publications/nao_reports/9900272.pdf).

COMMITTEE FOR PUBLIC MANAGEMENT RESEARCH. *A Review of Annual Progress Reports*, March 2001. Abstract of Discussion Paper 18A Review of Annual Progress Reports.  
[www.irlgov.ie/cpmr/abstracts.htm](http://www.irlgov.ie/cpmr/abstracts.htm).

GOUVERNEMENT DU CANADA. *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement*, 2001.  
[www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/00-01/guidance/0001guidelistf.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/00-01/guidance/0001guidelistf.asp).

LE BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. *Recommandations sur la communication de l'information sur le rendement*, 2000.  
[www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/0019ac\\_f.html#0.2.1PGQ0J.N2EI8I.OSI95G.L6](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/0019ac_f.html#0.2.1PGQ0J.N2EI8I.OSI95G.L6).



*Secrétariat  
du Conseil du trésor*

Québec

