Rapport

de la présidente
du Conseil du trésor
et ministre responsable
de l'Administration gouvernementale
sur l'application
de la Loi sur l'administration publique

2004-2005

Québec

Rapport

de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique

2 2
0 0
0 0
4 5

Québec

Le contenu de cette publication a été rédigé
par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Cette édition a été produite par
Le Service de la planification et des communications.

Vous pouvez obtenir de l'information complémentaire
au sujet du Conseil du trésor et de son secrétariat
en vous adressant au Service de la planification et des communications
au numéro (418) 643-1529, ou encore en consultant son site Internet
à l'adresse suivante : **www.tresor.gouv.qc.ca**

Dépôt légal — 2005
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-550-45806-0

Gouvernement du Québec — 2005

Tous droits réservés pour tous les pays.

La reproduction, par quelque procédé que ce soit, et la traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation des Publications du Québec.

Monsieur Michel Bissonnet
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

Conformément aux obligations qui me sont faites en vertu de l'article 28 de la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c.A-6.01), je vous transmets le quatrième rapport de la présidente du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique.

La Loi sur l'administration publique, adoptée en mai 2000 par l'Assemblée nationale, 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 a instauré un nouveau cadre de gestion axé sur les résultats, sur le respect du principe de la transparence et sur une imputabilité accrue de l'Administration devant l'Assemblée nationale.

Le rapport que je dépose vise principalement à faire le point sur les travaux réalisés au cours de la dernière année et à rendre compte des résultats obtenus. Le rapport de cette année, tout comme ceux qui l'ont précédé, ont contribué à la réalisation du rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique que je dépose également cet automne conformément à son article 253.

Par ailleurs, dans la poursuite des travaux de modernisation de l'État, j'ai déposé en mai 2005 le premier rapport d'étape du Plan de modernisation 2004-2007, lequel fait aussi état de résultats concrets et de projets structurants en matière d'amélioration de la qualité des services aux citoyens et d'accroissement de la performance de l'État, notamment par le développement du gouvernement en ligne, la mise en place de Services Québec et la publication du Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

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

Monique Jérôme-Forget
Québec, novembre 2005

Madame Monique Jérôme-Forget
Présidente du Conseil du trésor
et ministre responsable de l'Administration gouvernementale
Hôtel du Parlement
Québec

Madame la Présidente,

Je vous transmets le quatrième rapport de la présidente du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c.A-6.01) prévu à l'article 28 de cette loi. Ce rapport rend compte essentiellement des résultats obtenus au regard des mêmes objectifs que ceux qui ont été présentés dans les rapports 2002-2003 et 2003-2004.

Toutefois, tenant compte des recommandations de la Commission de l'administration publique et des travaux menés simultanément en vue du dépôt du rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique, il nous est apparu opportun de présenter les résultats annuels du présent rapport dans une perspective pluriannuelle.

Les informations contenues dans ce rapport proviennent principalement des ministères et des organismes et du Secrétariat du Conseil du trésor. Elles ont toutes été colligées et traitées avec soin. Des indications ont d'ailleurs été données aux répondants désignés dans les ministères et les organismes afin qu'ils s'assurent de la fiabilité des données provenant de leur organisation. J'ai donc toutes les raisons de croire qu'elles reflètent fidèlement les résultats de l'application de la Loi sur l'administration publique.

Le secrétaire,

Luc Meunier
Québec, novembre 2005

Table des matières

Message de la présidente v
Message du secrétaire vii

Introduction 1

1. Faits saillants 3

2. Résultats 7

2.1 Axe d'intervention : Amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services

2.1.1 Objectif : Rapprocher les services publics des citoyens 7

Préoccupation de gestion : Accessibilité et intégration des services en ligne 7

Gouvernement en ligne 7

Portail gouvernemental et portails régionaux en ligne 8

Grappes d'information rendues disponibles dans Internet par le portail gouvernemental 8

Portail gouvernemental de services aux entreprises (PGSE) 8

Répertoire géographique des services gouvernementaux 9

Accès aux données publiques par la Banque de données des statistiques officielles sur le Québec (BDSO) 9

Programmes et services accessibles en ligne, formulaires, transactions 9

Préoccupation de gestion : Autres initiatives de regroupement de services en partenariat avec plusieurs ministères et organismes 11

Initiative de regroupement de services en partenariat avec plusieurs ministères et organismes 11

Regroupement de services d'accueil et d'orientation 12

Préoccupation de gestion : Évolution de l'infrastructure technologique 12

Architecture d'entreprise gouvernementale 12

Plan d'action gouvernemental en sécurité de l'information 12

2.1.2 Objectif : Améliorer la qualité des services 12

Préoccupation de gestion : Poursuite des démarches d'amélioration des services aux citoyens dans les ministères et les organismes, en service direct 12

Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens 12

Plans d'amélioration des services aux citoyens des ministères et des organismes 13
Connaissance des attentes des citoyens et évaluation de la satisfaction des citoyens 14
Information issue des plaintes 15
Préoccupation de gestion : Allégement réglementaire et simplification administrative à l'égard des entreprises et des citoyens 17
Préoccupation de gestion : Accompagnement et soutien en matière d'amélioration des services aux citoyens 17
Production de guides, de documents de référence et d'outils 17
Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle 18
Guide d'utilisation de l'Outil québécois de mesure 18
Guide d'accessibilité et d'adaptation des services gouvernementaux : *Les services de l'État, c'est aussi pour les personnes handicapées* 18
De la lettre à la page Web – Savoir communiquer avec le grand public 18
Formation et information aux ministères et aux organismes 18
Coordination des actions gouvernementales 18
2.2 Axe d'intervention : Amélioration de la performance de l'administration publique 19
2.2.1 Objectif : Renforcer la gestion axée sur les résultats 19
Préoccupation de gestion : Transparence de l'action gouvernementale 19
Plan stratégique 19
Plan annuel de gestion des dépenses 19
Rapport annuel de gestion et reddition de comptes 19
Organismes assujettis et désignés aux fins de l'application de la Loi sur l'administration publique 19
Préoccupation de gestion : Implication et responsabilisation de l'ensemble du personnel 20
Connaissance des besoins et des attentes du personnel 20
Participation du personnel à la détermination des objectifs et des cibles de résultats 20
Responsabilisation du personnel dans l'atteinte des cibles et l'amélioration des processus administratifs 22
Gestion du rendement 22
Valorisation et reconnaissance 23
Démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques 24
Préoccupation de gestion : Performance et imputabilité d'unités administratives 25
Préoccupation de gestion : Accompagnement et soutien en matière de gestion axée sur les résultats 26
Production de guides, de documents de référence et d'outils 26
Formation et sessions d'information offertes aux ministères et aux organismes 26
Activités de diffusion et de communication 26
Stratégie d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR) 27
Coordination des actions gouvernementales 27

2.2.2 Objectif : Adapter la gestion des ressources 27
En matière de ressources humaines 27
Renouvellement de la fonction publique 27
Planification de la main-d'œuvre 28
En matière de ressources budgétaires 28
Mise en œuvre des assouplissements 28
Révision des politiques de gestion budgétaire, financière et comptable 29
En matière de ressources informationnelles 30
Implantation du cadre de gestion des ressources informationnelles 30
En matière de ressources matérielles et de gestion de contrats 30
Adaptation de règlements, de directives et de décisions 30
2.2.3 Objectif : Planifier, coordonner et mesurer l'évolution gouvernementale du cadre de gestion axée sur les résultats instauré par la Loi sur l'administration publique 30
Préoccupation de gestion : Planification des résultats attendus et coordination des actions gouvernementales 30
Préoccupation de gestion : Élaboration des indicateurs d'effets 31

CONCLUSION 33

Annexe 1 : Ministères et organismes budgétaires assujettis *de facto* aux dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique (au 31 mars 2005) 35
Annexe 2 : Organismes non budgétaires du gouvernement désignés aux dispositions du chapitre II de la loi par leur ministre (au 31 mars 2005) 37
Annexe 3 : Calcul de l'indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble des ministères et des organismes (M/O) 38

Introduction

La Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c.A-6.01) vise à mobiliser l'ensemble de l'administration gouvernementale en vue de l'atteinte de résultats centrés sur l'amélioration des services aux citoyens, dans le respect de l'équilibre des finances publiques.

Le présent rapport décrit les travaux de réalisation et de soutien faits par les différents intervenants de l'Administration gouvernementale dans le cadre de l'application de la loi, et ce, principalement au regard des responsabilités générales des ministères et des organismes assujettis ou désignés en vertu des chapitres I et II, dont la liste est jointe en annexe. Le rapport fait état des principaux moyens mis en œuvre selon les deux grands axes d'intervention suivants :

- Amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services ;
- Amélioration de la performance et de l'administration publique.

En 2004-2005, les travaux reliés à la modernisation de l'État et le remaniement ministériel du 18 février 2005 ont modifié le partage de certaines responsabilités gouvernementales rattachées à la coordination gouvernementale de la prestation des services aux citoyens. Ainsi, le Centre d'expertise sur la prestation de services, anciennement intégré au MRCI, a été rattaché au Secrétariat du Conseil du trésor en juin 2004.

De plus, certaines responsabilités auparavant dévolues au Secrétariat du Conseil du trésor ont été transférées au nouveau ministère des Services gouvernementaux, qui a reçu la mission de développer un ensemble de moyens en vue d'offrir aux citoyens et aux entreprises, ainsi qu'aux ministères et aux organismes gouvernementaux, un accès simplifié à des services de qualité sur tout le territoire du Québec. Le ministère des Services gouvernementaux est également responsable de l'application de la Loi sur Services Québec, adopté le 15 décembre 2004. Ce nouvel organisme doit notamment développer une approche intégrée dans la prestation de services publics, et doit également s'assurer du développement, de l'implantation et du déploiement du gouvernement en ligne ainsi que coordonner la mise en œuvre et assurer le suivi des politiques et des orientations gouvernementales en matière de ressources informationnelles. Les éléments suivants du présent rapport ont été produits avec la collaboration du ministère des Services gouvernementaux :

- Le gouvernement en ligne ;
- Les grappes d'information rendues disponibles dans Internet par le portail gouvernemental ;
- Le portail gouvernemental et les portails régionaux en ligne ;
- L'architecture d'entreprise gouvernementale ;
- Le plan d'action gouvernemental en sécurité de l'information ;
- La mise en œuvre du cadre de gestion des ressources informationnelles ;
- La stratégie d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR).

1. Faits saillants

Au cours de la dernière année, les ministères et les organismes ont poursuivi la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique. Les organismes centraux ont continué à jouer leur rôle de conseiller et d'accompagnateur auprès des ministères et des organismes tout en veillant à la cohérence de leurs interventions avec le Plan de modernisation 2004-2007, déposé en mai 2004.

Ce plan, ainsi que le remaniement ministériel du 18 février 2005 ont également réorienté l'action gouvernementale en matière de prestation de services. La poursuite des travaux rattachés au gouvernement en ligne et découlant de la création de Services Québec a été confiée au nouveau ministère des Services gouvernementaux. Ces changements sont reflétés dans le présent rapport au chapitre de l'axe d'intervention portant sur l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services.

L'évolution des indicateurs de l'indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats pour la période 2002-2005 dans l'ensemble des ministères et des organismes confondus est présentée à la page suivante (graphique 1).

L'indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats[1] par l'ensemble des ministères et des organismes continue à être en hausse, passant de 65,67 % en 2002-2003 à 68,88 % en 2003-2004 et à 74,29 % en 2004-2005 (voir l'annexe 3). Cette hausse globale de l'indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats doit être nuancée à la lumière d'une analyse plus détaillée :

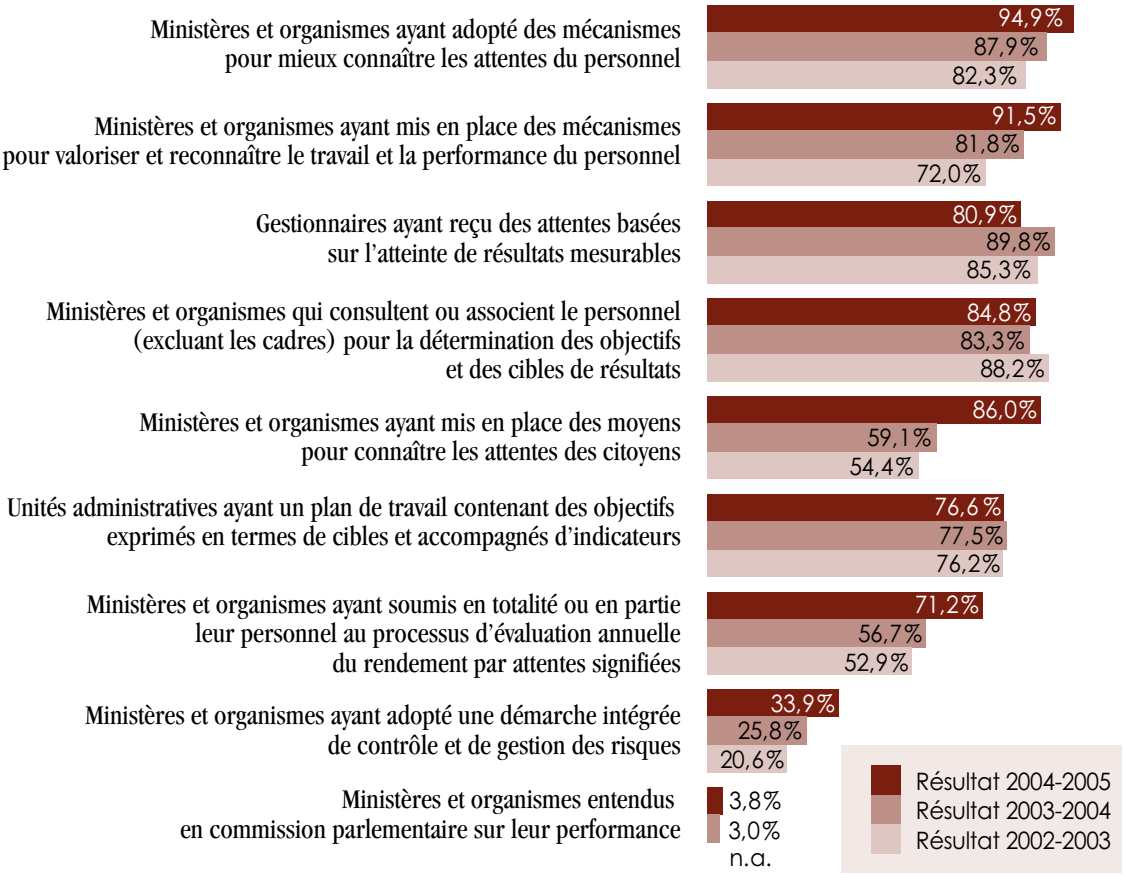
Résultats en hausse en 2004-2005 dans les ministères et organismes (6 indicateurs sur 9)	Résultats stables ou en diminution en 2004-2005 dans les ministères et organismes (3 indicateurs sur 9)
• Adoption de mécanismes pour mieux connaître les attentes du personnel ;	• Pourcentage de gestionnaires ayant reçu des attentes basées sur l'atteinte de résultats mesurables ;
• Adoption de mécanismes pour valoriser et reconnaître le travail et la performance du personnel ;	• Consultation ou association du personnel, excluant les cadres, pour la détermination des objectifs et des cibles de résultats ;
• Mise en place de moyens pour connaître les attentes des citoyens ;	• Pourcentage d'unités administratives ayant un plan de travail contenant des objectifs exprimés en nombres de cibles et accompagnés d'indicateurs.
• Mise en œuvre d'un processus d'évaluation annuelle du rendement par attentes signifiées ;	
• Adoption d'une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques ;	
• Pourcentage de ministères et organismes entendus en commission parlementaire relativement à leur performance.	

1. Cet indice figure dans le rapport annuel sur l'application de la Loi sur l'administration publique depuis 2002-2003. Il comporte neuf indicateurs pondérés et vise à mesurer les principaux effets de l'application de la Loi sur les ministères et organismes assujettis et désignés. Les résultats pour cet indicateur durant la période 2002-2005 figurent en annexe 3.

- Le pourcentage des ministères et des organismes ayant mis en place des moyens pour connaître les *attentes* des citoyens a augmenté de manière importante pour l'ensemble des ministères et des organismes en 2004-2005, passant de 59,1 % en 2003-2004 à 86 % en 2004-2005. On constate toutefois que le pourcentage de ministères ayant mis en place des moyens visant à évaluer la *satisfaction* des citoyens est en baisse, passant de 89,5 % en 2003-2004 à 86,4 % en 2004-2005.
- Le pourcentage de ministères et d'organismes ayant mis en place un processus d'évaluation du rendement par attentes signifiées est également en hausse, passant de 56,7 % en 2003-2004 à 71,2 % en 2004-2005. Cependant, seulement 43 % des 42 ministères et organismes dotés d'un tel processus remettent à plus de la moitié de leur personnel une fiche d'évaluation portant sur le degré d'atteinte des attentes qui leur avaient été signifiées.
- Le pourcentage de ministères et d'organismes ayant adopté une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques est en hausse, atteignant presque 34 %.
- Le pourcentage des ministères et organismes entendus en Commission parlementaire affiche une légère augmentation, mais tout en demeurant peu élevé[2].

Graphique 1

ÉVOLUTION 2002-2005 DES INDICATEURS DE L'INDICE D'APPROPRIATION DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DANS L'ENSEMBLE DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES (M/O)



2. La Commission de l'administration publique a émis des recommandations pour remédier à cette situation dans son *Onzième Rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, paru en décembre 2003.

2. Résultats

Le contenu de ce rapport est basé depuis 2002-2003 sur le tableau de bord évolutif de la Loi sur l'administration publique. Il décline l'application de la loi en 2 axes d'intervention, 5 objectifs, 16 préoccupations de gestion et 39 indicateurs.

Comme en 2002-2003 et en 2003-2004, les résultats sont présentés en fonction des cinq objectifs de mise en œuvre de la loi, à savoir :

- Rapprocher les services publics des citoyens ;
- Améliorer la qualité des services ;
- Renforcer la gestion axée sur les résultats ;
- Adapter la gestion des ressources.
- Planifier, coordonner et mesurer l'évolution gouvernementale du cadre de gestion axé sur les résultats instauré par la Loi sur l'administration publique.

Les données qualitatives faisant état de l'avancement des projets ou des dossiers à portée horizontale ont été recueillies auprès de différents ministères ou organismes centraux qui assument les responsabilités de coordination horizontale de ces dossiers ou qui en assurent le leadership. Il s'agit principalement du ministère du Conseil exécutif, du ministère des Services gouvernementaux et Secrétariat du Conseil du trésor.

Le rapport fait également état d'une information quantitative majoritairement collectée au moyen d'un questionnaire auquel tous les ministères (22) et une majorité d'organismes (37) ont répondu pour un total de 59[3]. Ce questionnaire, composé de quelque 40 questions distinctes, n'a permis de colliger les mêmes données qu'au cours des deux années précédentes. Les données représentant l'évolution pluriannuelle depuis 2002-2003 sont intégrées au présent rapport[4].

Le remaniement ministériel du 18 février 2005 a modifié le nombre et la répartition des missions au sein de plusieurs ministères[5]. Il a également pu entraîner au sein de ces ministères une réorganisation des structures administratives et des activités rattachées à la gestion axée sur les résultats qui peuvent avoir eu une incidence sur les résultats présentés. Pour cette raison, la comparaison des données 2004-2005 avec celles des années précédentes doit être relativisée et utilisée à titre indicatif davantage quant à l'évolution de la situation.

2.1 Axe d'intervention : Amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services

Objectif 2.1.1

Rapprocher les services publics des citoyens

Préoccupation de gestion : Accessibilité et intégration des services en ligne

Gouvernement en ligne

Le 18 février dernier 2005 était nommé un ministre des Services gouvernementaux ainsi qu'un ministre délégué au gouvernement en ligne.

3. Le nombre total de ministères et organismes assujettis et désignés était de 79 au 31 mars 2005.

4. Dans la mesure de leur disponibilité, certains résultats datant de 2001-2002 y figurent également.

5. Voir l'objectif 2.2.1 du présent rapport, au chapitre des ministères et organismes assujettis et désignés à l'application de la loi.

Les travaux entrepris antérieurement par le Secrétariat du Conseil du trésor portant sur la gouverne, la vision et la stratégie du gouvernement en ligne se poursuivront donc en fonction des orientations du nouveau ministère des Services gouvernementaux.

Plusieurs actions ont été posées en cours d'année par les ministères et les organismes en vue de continuer la mise en place du gouvernement électronique, dont les 93 initiatives planifiées en 2004-2005. Le bilan au 31 mars 2005 indique que près de 70 initiatives planifiées ont été réalisées, que dix autres le seraient au début de l'exercice financier 2005-2006, tandis que treize initiatives ont été reportées. Parmi les projets d'importance, citons le Portail gouvernemental de services (citoyens, entreprises, clientèle internationale), le Service québécois de changement d'adresse et le programme Villages branchés.

Portail gouvernemental et portails régionaux en ligne

Porte d'entrée de l'administration publique québécoise dans le réseau Internet, le portail du gouvernement du Québec, dont la nouvelle appellation est « Portail gouvernemental de services », a été repensé. Le portail a livré ses premiers espaces pour les services aux entreprises en juin 2004 et ceux s'adressant aux citoyens et à la clientèle internationale en décembre 2004. Cela pour mieux servir les citoyens, les entreprises et la clientèle internationale en leur offrant des services plus faciles à trouver, à comprendre et à utiliser.

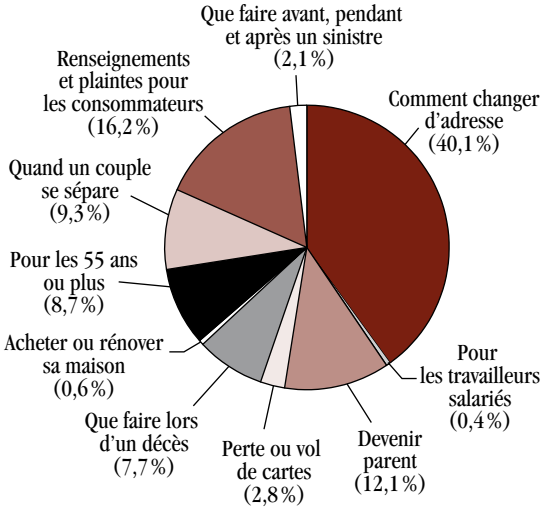
En 2004-2005, le portail gouvernemental a reçu 5 019 069 visites. Au cours de 2004-2005, les 17 portails régionaux du Québec ont reçu un total de 1 085 859 visites.

Grappes d'information rendues disponibles dans Internet par le portail gouvernemental

En 2004-2005, deux nouvelles grappes d'information ont été mises en ligne : « Pour les travailleurs salariés » (décembre 2004) et « Acheter ou rénover sa maison » (décembre 2004). Au 31 mars 2005, dix grappes d'information liées à des événements de vie des citoyens ont reçu 1 291 647 visites. Parmi ces grappes d'information, les plus fréquentées sont « Comment changer d'adresse » (40 % des visites) et « Renseignements et plaintes pour les consommateurs » (16 % des visites).

Graphique 2

VISITES RECENSÉES DANS LES DIX GRAPPES D'INFORMATION LIÉES À DES ÉVÉNEMENTS DE VIE DES CITOYENS



Le site du Service québécois de changement d'adresse (SQCA) a été mis en ligne en mai 2004. Au 31 mars 2005, près de 150 000 citoyens avaient utilisé le SQCA pour signifier un changement d'adresse. Parmi eux, plus de 140 000 citoyens ont choisi de le faire directement par Internet ; les autres personnes ont préféré se présenter à l'un des 25 comptoirs de Communication-Québec pour obtenir l'assistance d'un préposé aux renseignements.

Portail gouvernemental de services aux entreprises (PGSE)

Le Portail de démarrage d'entreprise (PDE) a été intégré au Portail gouvernemental de services aux entreprises (PGSE) lors de la mise en ligne réalisée le 23 juin 2004 et est devenu l'une des huit grappes du cycle de vie de l'entreprise. Lors de cette mise en ligne, les composantes suivantes ont été rendues disponibles :

- Huit grappes de services (cycle de vie) ;
- Quatre rubriques de type comment faire ;
- Outils et facilités de recherche ;
- Cinq rubriques pour clientèles ciblées ;
- Quatre cheminements de démarrage (restauration, construction, services, transport) ;

Une livraison intermédiaire en décembre 2004 a permis de mettre en ligne deux nouveaux cheminements de démarrage, à savoir le commerce de gros et le commerce de détail.

Répertoire géographique des services gouvernementaux

Le Répertoire géographique permettant de localiser les points de services du gouvernement est présentement en reconstruction. Près de 40 000 visiteurs ont fréquenté le site cette année, pour un total de plus de 165 0000 visiteurs depuis l'ouverture du site il y a trois ans.

Accès aux données publiques par la Banque de données des statistiques officielles sur le Québec (BDSO)

Au 31 mars 2005, avec l'ajout du ministère des Finances en cours d'année, le projet de la BDSO comptait 24 ministères et organismes partenaires, incluant l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) à titre de mandataire du projet. Onze de ces partenaires, soit 46 %, participent activement à l'intégration de leurs statistiques officielles dans cette banque.

Les statistiques intégrées dans la BDSO touchent les secteurs suivants : l'éducation (ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport), les transports (Transports Québec), la santé (ministère de la Santé et des Services sociaux et Santé Québec), l'assistance-emploi (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale), le commerce mondial et international (ISQ) les investissements sous contrôle étranger (ISQ), les tendances sociales (ISQ) et les statistiques manufacturières (ISQ). Les travaux d'intégration de nouvelles statistiques d'autres partenaires ont débuté en 2004-2005, notamment celles du Conseil du statut de la femme, du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, du ministère des Affaires municipales et des Régions et de la Régie des rentes du Québec.

Programmes et services accessibles en ligne, formulaires, transactions

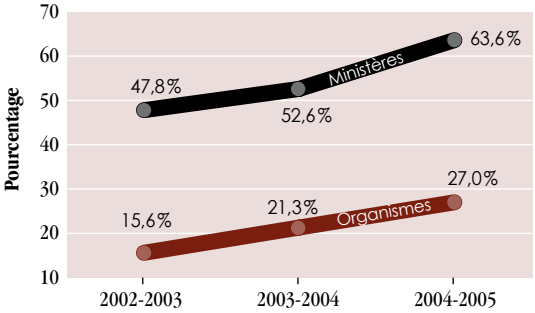
Le nombre de nouveaux programmes et services lancés et en préparation, tous modes de service confondus, a augmenté considérablement depuis 2002-2003. En 2004-2005, on en dénombrait pas moins de 113, répartis dans 14 ministères et 10 organismes. De ce nombre, environ 80 % sont disponibles en ligne.

Les ministères et organismes offrant des programmes et services en ligne depuis 2001-2002 offrent toujours depuis, en ordre décroissant de disponibilité, de l'information en ligne, des formulaires en ligne et la possibilité d'effectuer des transactions en ligne. La possibilité d'effectuer des transactions en ligne a cependant augmenté de manière marquée en 2004-2005, 56 % des ministères et organismes offrant cette possibilité comparativement à 39 % en 2003-2004.

En 2001-2002, seulement la moitié des ministères et des organismes offraient la totalité de leurs programmes et services en mode informationnel. En 2004-2005, les ministères et organismes offrant de l'information en ligne sur leurs programmes et services le font majoritairement pour la totalité de leurs programmes existants ; ceux qui offrent des formulaires en ligne le font pour environ la moitié de leurs programmes et services existants, et les transactions en ligne sont encore offertes pour moins de 50 % des programmes et services existants.

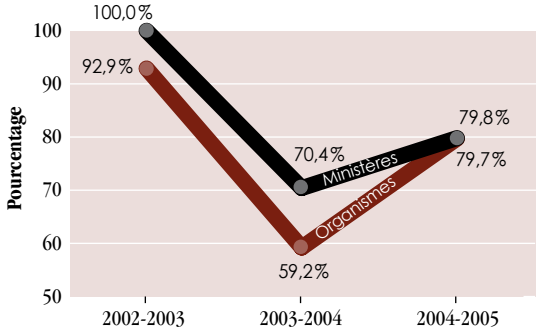
Graphique 3a

NOUVEAUX PROGRAMMES ET SERVICES LANCÉS OU EN PRÉPARATION

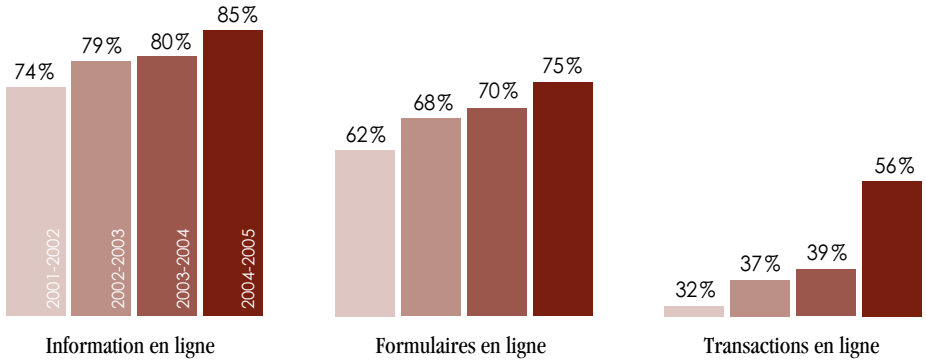


Graphique 3b

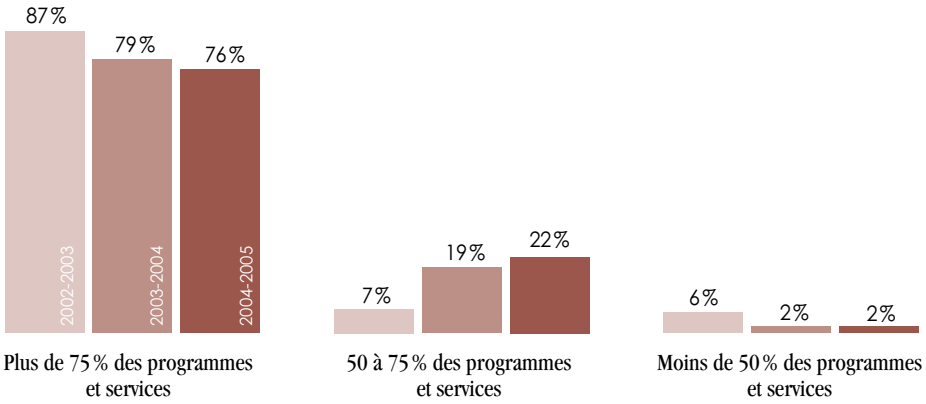
POURCENTAGE DE NOUVEAUX PROGRAMMES ET SERVICES LANCÉS OU EN PRÉPARATION QUI ONT ÉTÉ MIS EN LIGNE



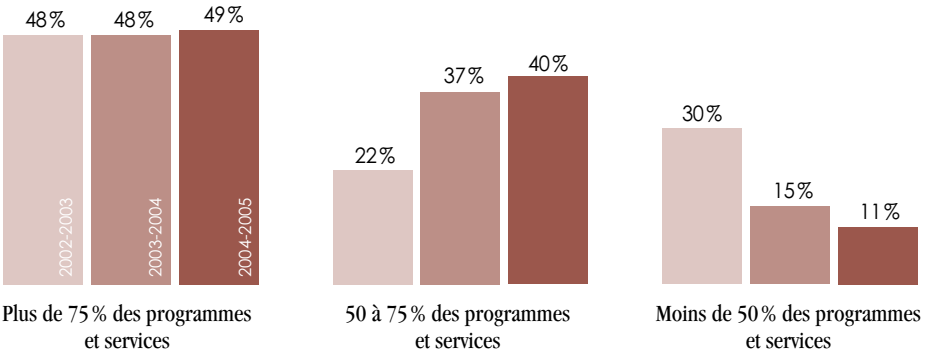
Graphique 4a
POURCENTAGE DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES OFFRANT DES PROGRAMMES ET DES SERVICES EN LIGNE



Graphique 4b
POURCENTAGE DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES OFFRANT L'INFORMATION EN LIGNE

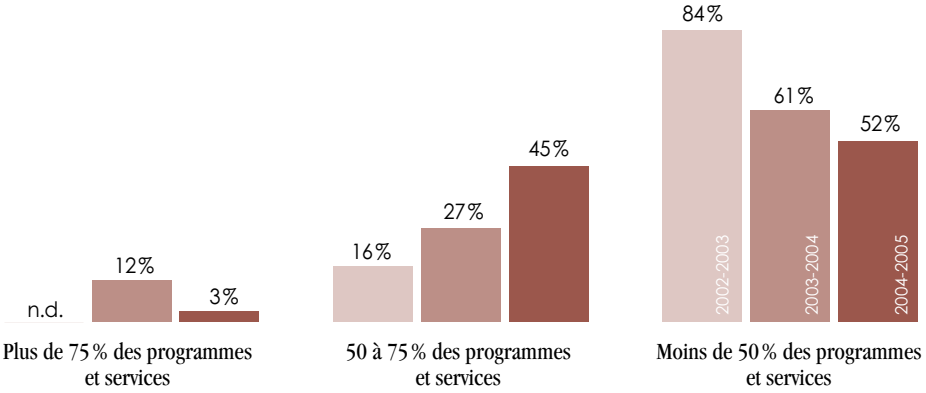


Graphique 4c
POURCENTAGE DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES OFFRANT LES FORMULAIRES EN LIGNE



Graphique 4d

POURCENTAGE DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES OFFRANT LES TRANSACTIONS EN LIGNE



Préoccupation de gestion : Autres initiatives de regroupement de services en partenariat avec plusieurs ministères et organismes

Initiative de regroupement de services en partenariat avec plusieurs ministères et organismes

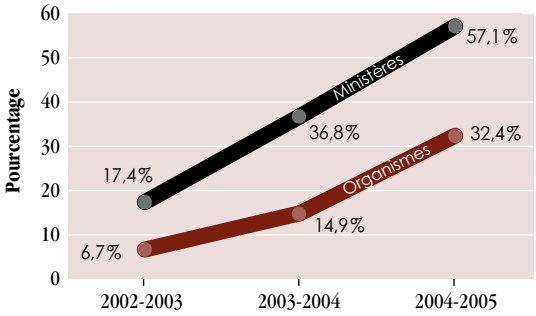
On constate une hausse importante de l'effort des ministères et des organismes dans ces regroupements de services. Le mode de prestation le plus populaire des services regroupés est toujours le mode en ligne, bien qu'une grande proportion des projets se développe également en multimodes.

En 2004-2005, 30 projets de services regroupés en partenariat ont été recensés, dont 17 étaient effectifs, 12 en cours de développement et un à venir. Parmi ces projets, 22 sont ou seront offerts exclusivement en ligne ; 17 autres projets sont ou seront accessibles par plusieurs modes de prestations (téléphone, comptoir, courrier), incluant des services en ligne, et 9 projets sont ou seront également accessibles par plusieurs modes de prestations, excluant toutefois les services en ligne.

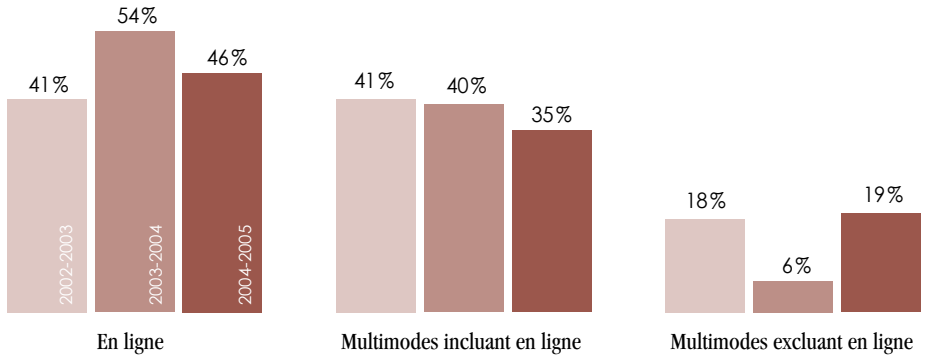
Au chapitre des regroupements de services, après la mise en ligne du Service québécois de changement d'adresse, on peut considérer la création du Portail gouvernemental de services aux entreprises comme étant l'initiative la plus structurante pour améliorer la qualité des services à la population.

Graphique 5a

POURCENTAGE DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES ENGAGÉS DANS DE NOUVEAUX PROJETS DE SERVICES REGROUPÉS LANCÉS EN PARTENARIAT AVEC D'AUTRES MINISTÈRES ET ORGANISMES



Graphique 5b
MODES DE PRESTATION DES PROJETS MENÉS EN PARTENARIAT



Regroupement de services d'accueil et d'orientation

Les initiatives de regroupement des services d'accueil et d'orientation pour les citoyens et les entreprises seront désormais orientées par Services Québec. Mentionnons également qu'en 2004-2005 le projet de convergence des réseaux d'Emploi-Québec et de la Sécurité du revenu du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, prévu dans le plan de modernisation, a donné lieu à un projet pilote dans 8 centres locaux d'emploi regroupant l'accueil, l'évaluation et la référence des clientèles.

Préoccupation de gestion : Évolution de l'infrastructure technologique

Architecture d'entreprise gouvernementale[6]

En 2004-2005, le Secrétariat du Conseil du trésor a accompagné les ministères de la Justice et de la Sécurité publique dans le développement de leur architecture d'entreprise. Il a aussi participé à des travaux préliminaires pour le développement éventuel d'un portail gouvernemental des transports et d'un portail d'approvisionnement gouvernemental.

Pour 2005-2006, le ministère des Services gouvernementaux entend faire progresser l'architecture d'entreprise gouvernementale, en collaboration avec les ministères et les organismes, en donnant suite aux travaux déjà entrepris au cours des dernières années.

6. Voir également le *Rapport annuel de gestion 2004-2005* du ministère des Services gouvernementaux.

Plan d'action gouvernemental en sécurité de l'information

Les interventions du plan d'action gouvernemental en sécurité de l'information prévues pour 2004-2005 ont été réalisées à près de 62 %, alors que les interventions prévues en 2003-2004 ont été réalisées à près de 80 % et que celles qui étaient prévues en 2002-2003 l'ont été à 70 %.

Objectif 2.1.2

Améliorer la qualité des services

Préoccupation de gestion : Poursuite des démarches d'amélioration des services aux citoyens dans les ministères et les organismes, en service direct

Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens

Le *Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens*, produit par l'ancien MRCI en juin 2002, s'étendait jusqu'en mars 2004. L'ensemble des actions et des outils prévus dans ce plan ont été complétés et diffusés ou sont sur le point de l'être. Le Centre d'expertise sur la prestation de services de l'ancien ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI) a été transféré, le 16 juin 2004, au Sous-Secrétariat à la modernisation de l'État du Secrétariat du Conseil du trésor et a assuré la continuité pour la réalisation du *Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens*. La rubrique de ce rapport relative à la production de guides et d'outils de référence donne un état de la situation au regard

des documents rendus disponibles à l'ensemble des ministères et des organismes au cours de l'exercice 2004-2005. Les résultats de certains travaux en cours, tels que l'élaboration de mesures ciblées pour améliorer la gestion de la performance incluant un volet relatif à la qualité des services, de même que la rédaction du rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique, vont influencer la pertinence de préparer un nouveau plan d'action gouvernemental d'amélioration des services.

Relativement à la qualité de la prestation des services gouvernementaux et au soutien donné aux ministères et aux organismes en matière de gestion de la qualité des services, à la suite d'une audition de la sous-ministre de l'ancien MRCI, en septembre 2003, la Commission de l'administration publique (CAP) a demandé de lui fournir deux rapports. Le premier concerne les déclarations de services aux citoyens produites par les ministères et les organismes et a été envoyé à ladite commission par l'ancien MRCI en juin 2004. Le second, qui porte sur les efforts déployés par l'ensemble des ministères et des organismes pour améliorer les services aux citoyens ainsi que sur l'évolution de leurs engagements en matière de qualité de services, a été transmis à la Commission par le secrétaire du Conseil du trésor, en octobre 2004.

Finalement, le Plan de modernisation de l'État 2004-2007, rendu public en mai 2004, fait mention des mesures structurantes visant l'amélioration des façons de faire et une meilleure accessibilité aux services gouvernementaux, par exemple par la mise en place de Services Québec, le déploiement du gouvernement en ligne et l'intégration des services de soutien administratif. Le Centre d'expertise sur la prestation de services a collaboré à différents chantiers du Groupe de travail sur l'intégration de services aux citoyens et aux entreprises (Services Québec).

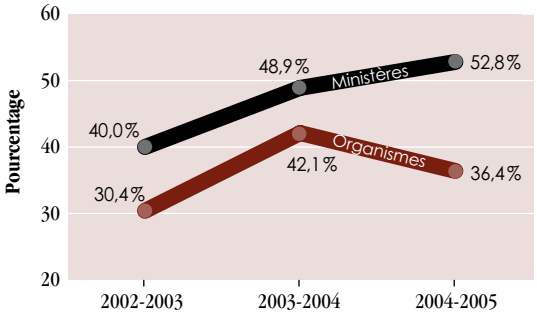
Plans d'amélioration des services aux citoyens des ministères et des organismes

Le pourcentage global de ministères et d'organismes s'étant dotés d'un plan d'amélioration des services est passé d'environ 25 % en 2001-2002 à respectivement 36,7 %, 47,0 % et 46,6 % au cours des trois exercices subséquents. Il s'agit d'environ la moitié des ministères comparativement au tiers des organismes. Le pourcentage d'organismes dotés d'un tel plan est en baisse pour 2004-2005.

Au 31 mars 2005, 27 plans d'amélioration ont été complétés dans 8 ministères et 19 organismes. Sept autres plans sont en préparation ou à venir pour trois ministères et quatre organismes.

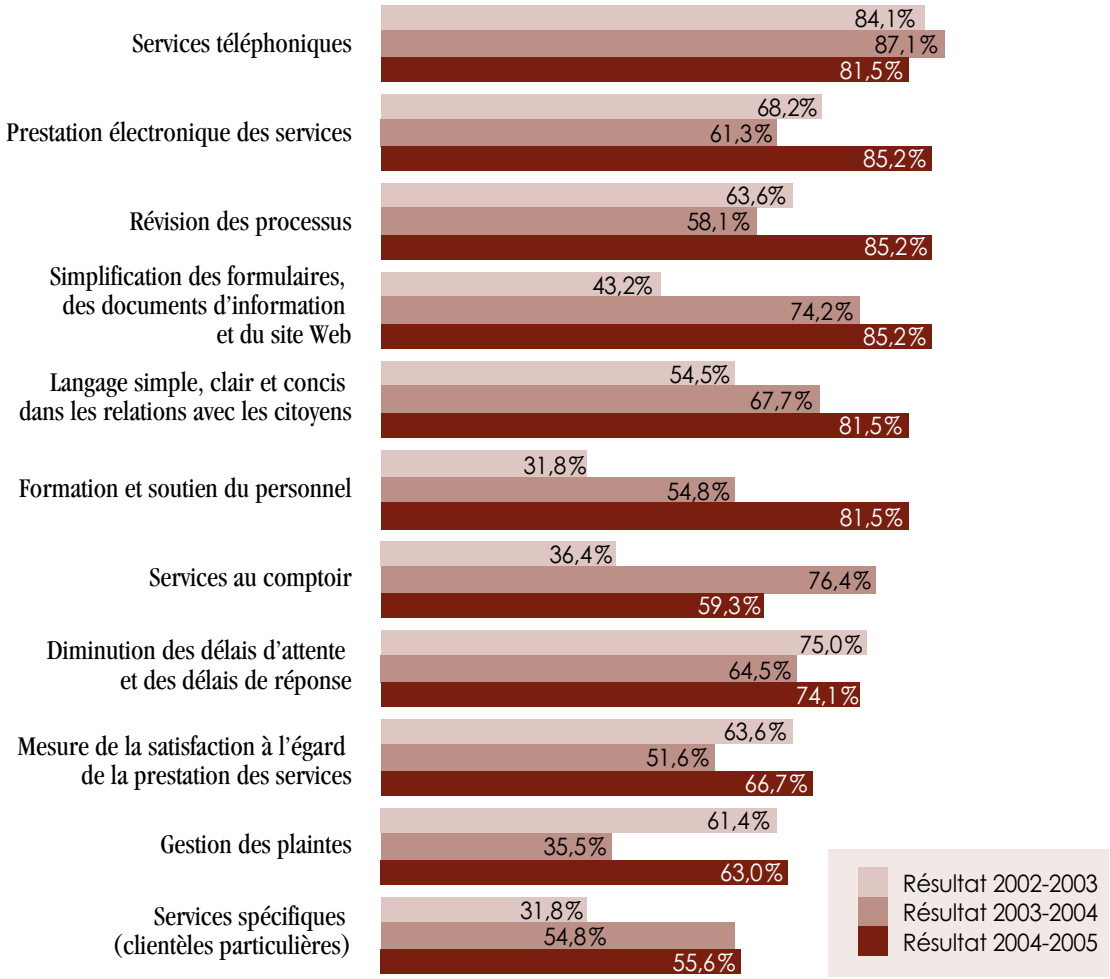
Graphique 6a

POURCENTAGE DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES S'ÉTANT DOTÉS D'UN PLAN D'AMÉLIORATION DE SERVICES AUX CITOYENS AU 31 MARS 2005



Depuis 2003-2004, les préoccupations pour l'amélioration des services aux citoyens contenues dans les plans d'amélioration sont en hausse marquée en ce qui a trait à la gestion des plaintes (+27,5 %), à la révision des processus (+27,1 %), à la formation et au soutien du personnel (+26,7 %) et à la prestation électronique de services (+23,9 %). Elles sont en baisse au chapitre des services au comptoir (–17,1 %) et des services téléphoniques (–5,6 %).

Graphique 6b
PRÉOCCUPATIONS POUR L'AMÉLIORATION DES SERVICES AUX CITOYENS



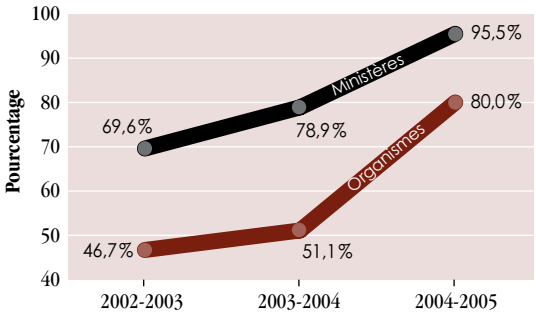
Connaissance des attentes des citoyens et évaluation de la satisfaction des citoyens

Le pourcentage global de ministères et d'organismes ayant mis en place des moyens pour connaître les attentes des citoyens est passé de 54,4% en 2002-2003 à 59,1% en 2003-2004 et à 86,0% en 2004-2005. Au cours de l'exercice 2004-2005, on constate toutefois que le pourcentage de ministères ayant mis en place des moyens visant à évaluer la satisfaction des citoyens est en baisse, passant de 89,5% qu'il était en 2003-2004 à 86,4% en 2004-2005. Rappelons que ce taux était de 73,9% en 2002-2003.

Au 31 mars 2005, 21 ministères et 28 organismes ont mis en place des mécanismes pour connaître les attentes des citoyens, soit 86% des ministères et organismes répondants. À la même période, 19 ministères et 26 organismes ont mis en place des moyens pour évaluer la satisfaction, soit 79% des ministères et organismes répondants en 2004-2005.

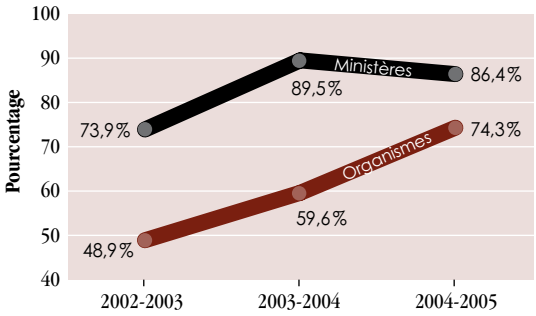
Graphique 7a

POURCENTAGE DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES POSSÉDANT DES MOYENS CONCRETS VISANT À AMÉLIORER LA *CONNAISSANCE* DES ATTENTES DES CITOYENS EN MATIÈRE DE QUALITÉ DES SERVICES



Graphique 7b

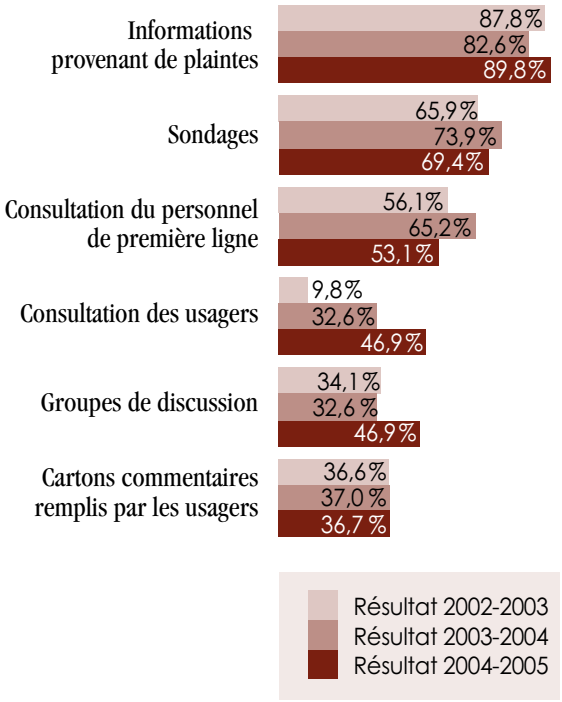
POURCENTAGE DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES AYANT MIS EN PLACE DES MOYENS VISANT À ÉVALUER LA *SATISFACTION DES CITOYENS* À L'ÉGARD DES SERVICES RENDUS, NOTAMMENT EN RELATION AVEC LES ENGAGEMENTS ÉNONCÉS DANS LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS



En 2004-2005, on constate une hausse par rapport à 2003-2004 quant à l'utilisation des moyens suivants pour connaître les attentes des citoyens ou évaluer leur satisfaction : la consultation des usagers (+16,4 %), les groupes de discussion (+14,3 %) et, dans une moindre mesure, les plaintes (+7,2 %). Les moyens dont l'utilisation est à la baisse par rapport à 2003-2004 sont la consultation du personnel de première ligne (–12,1 %) et les sondages (–4,5 %).

Graphique 7c

MOYENS MIS EN PLACE POUR MIEUX CONNAÎTRE LES ATTENTES DES CITOYENS ET POUR ÉVALUER LEUR SATISFACTION À L'ÉGARD DES SERVICES, EN RELATION, NOTAMMENT, AVEC LES ENGAGEMENTS ÉNONCÉS DANS LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

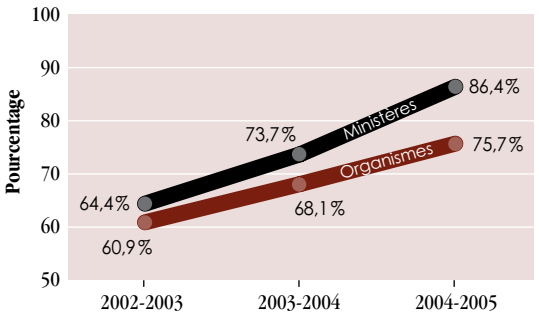


Information issue des plaintes

Depuis 2002-2003, le pourcentage de ministères et d'organismes qui utilisent l'information provenant des plaintes est en progression régulière, passant de 63,2 % en 2002-2003 à 69,7 % en 2003-2004 et à 79,7 % en 2004-2005. Au 31 mars 2005, 19 ministères et 28 organismes utilisent l'information provenant des plaintes à des fins d'amélioration de la prestation de leurs services.

Graphique 8a

POURCENTAGE DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES UTILISANT L'INFORMATION PROVENANT DES PLAINTES POUR AMÉLIORER LES SERVICES AUX CITOYENS



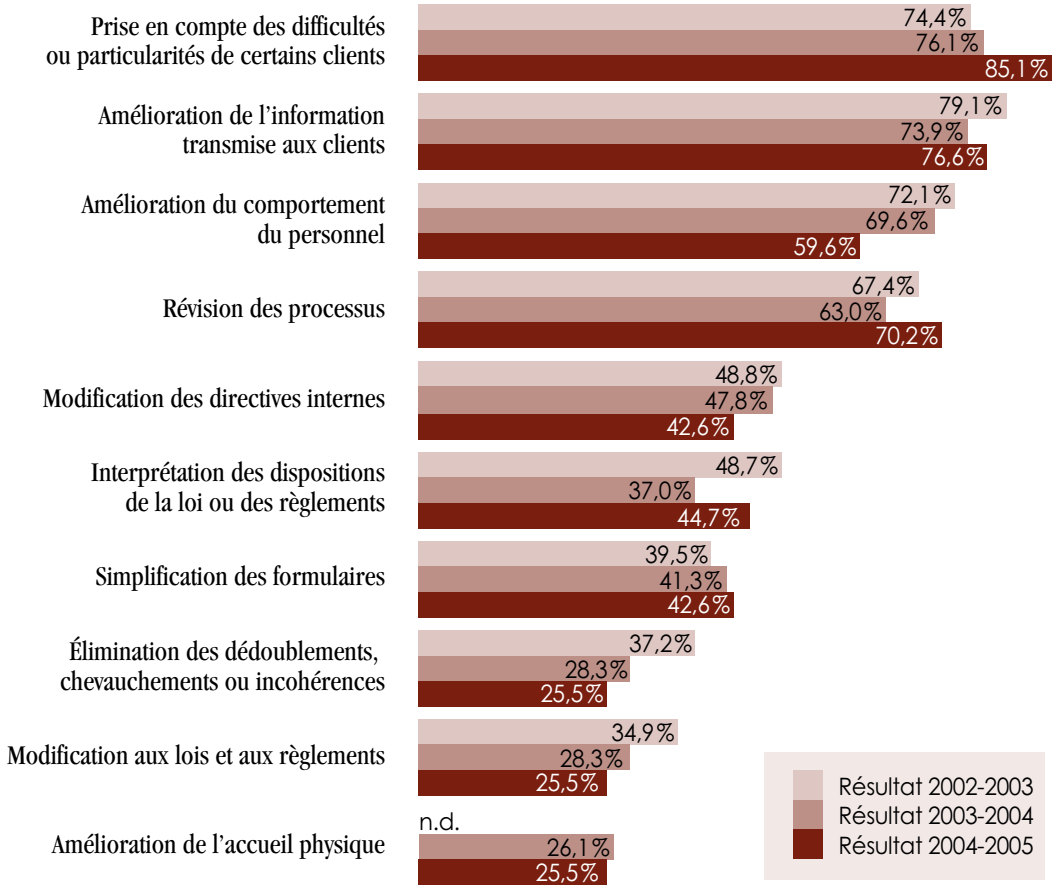
L'utilisation faite par les ministères et les organismes de l'information issue des plaintes a globalement peu varié depuis l'année dernière, aucune des variations constatées n'étant supérieure à 10%.

Cette information sert toujours principalement aux activités suivantes :

- Prise en compte des difficultés ou des particularités de certains clients (85,1%, en hausse de 9%) ;
- Amélioration de l'information transmise au client (76,6%, en baisse de 2,7%) ;
- Révision des processus (70,2%, en hausse de 7,2%) ;
- Amélioration du comportement du personnel (59,6%, en baisse de 10%).

Graphique 8b

UTILISATION DE L'INFORMATION ISSUE DES PLAINTES AU 31 MARS 2005



Préoccupation de gestion : Allégement réglementaire et simplification administrative à l'égard des entreprises et des citoyens

• Pour les entreprises

En août 2004, le Conseil des ministres a adopté le plan d'action gouvernemental en matière d'allégement réglementaire et administratif. Il a également adopté le 10 août 2004 de nouvelles règles devant encadrer le processus réglementaire et favoriser l'allégement de la réglementation existante (décret 751-2004). Ces règles[7] constituent en quelque sorte la politique gouvernementale relative à l'allégement réglementaire et administratif.

À ce jour, plus des deux tiers des 217 recommandations contenues dans les quatre rapports des groupes-conseils (rapports Lemaire de mai 1998, juin 2000 et mai 2001 ; rapport Dutil d'août 2003), soit 149 recommandations, ont été suivies ou sont en voie de l'être. Le plan d'action adopté par le gouvernement en août 2004 comporte plusieurs mesures de simplification administrative pour les entreprises qui donnent suite aux recommandations des groupes-conseils, tels la réalisation de la phase transactionnelle du Portail gouvernemental de services aux entreprises (qui permet de simplifier des démarches et de réduire les exigences de saisie d'information de la part des entreprises), l'utilisation du numéro d'entreprise du Québec (NEQ) comme identifiant unique, la mise en place d'un système unifié de mise à jour des renseignements d'identité et de changement d'adresse, le calcul de la cotisation de la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) sur les salaires versés et l'implantation d'un guichet unique pour les entrepreneurs en construction.

• Pour les citoyens

La création du ministère des Services gouvernementaux témoigne de la volonté du gouvernement de regrouper les savoir-faire afin de miser sur une approche intégrée et d'accélérer la réalisation de volets importants du Plan de modernisation 2004-2007 en ce qui concerne, notamment, la prestation de services aux citoyens. Le Ministère a pour mission de développer un ensemble de moyens afin d'offrir aux citoyens un accès simplifié à des services de qualité intégrés sur tout le territoire du Québec. Pour ce faire, il mettra en place un guichet unique de services pour les citoyens (Services Québec) et accentuera le développement du gouvernement en ligne.

Préoccupation de gestion : Accompagnement et soutien en matière d'amélioration des services aux citoyens

Production de guides, de documents de référence et d'outils

Le soutien du Centre d'expertise sur la prestation de services (CEPS) ainsi que le partage et le partenariat interministériel et intersectoriel ont permis l'élaboration de différents outils pertinents pour l'amélioration de la prestation de services.

Le CEPS a ainsi coordonné les travaux ou collaboré à la réalisation des dossiers suivants en 2004-2005 :

- Guide sur la déclaration de services aux citoyens ;
- Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle ;
- *Vocabulaire de la prestation de services* ;
- *Guide d'utilisation de l'Outil québécois de mesure* ;
- *De la lettre à la page Web – Savoir communiquer avec le grand public* ;
- Guide d'accessibilité et d'adaptation des services gouvernementaux : *Les services de l'État, c'est aussi pour les personnes handicapées* ;

7. Ces règles prévoient que les ministères et les organismes accomplissent obligatoirement les tâches suivantes :

- faire une analyse de l'impact réglementaire sur les entreprises, si le coût de celui-ci est évalué à plus de 10 millions de dollars ;
- remplir une déclaration d'impact réglementaire sur les entreprises, si le coût de celui-ci est évalué entre 1 million et 10 millions de dollars ;
- rendre publics, dans leur plan stratégique respectif, leurs engagements en matière d'allégement réglementaire et administratif en ce qui touche les entreprises et indiquer leurs réalisations dans ce domaine dans leurs rapports annuels de gestion ;
- préciser, lors de la préparation d'un projet de loi ou de règlement dont l'impact économique prévu sur les entreprises est évalué à plus de 10 millions de dollars, le mécanisme d'évaluation ou de révision qui sera appliqué cinq ans après son entrée en vigueur et fixer la date à laquelle l'évaluation ou la révision devra être complétée.

- Étude *Les Citoyens d'abord 4* ;
- Étude *L'Accent sur les entreprises* ;
- Collaboration à la rédaction du *Document de soutien à la production du rapport annuel* de gestion 2004-2005.

Le *Vocabulaire de la prestation de services*, élaboré conjointement avec l'Office québécois de la langue française, a été diffusé aux ministères et aux organismes à l'été 2004. Le *Guide sur la déclaration de services aux citoyens*, revu au cours de l'exercice 2004-2005, a été diffusé à l'ensemble des ministères et des organismes en juin 2005. Ce guide met l'accent sur les meilleures pratiques touchant l'amélioration de la qualité de la prestation de services et propose des indicateurs témoignant de l'atteinte des engagements en matière de qualité des services.

Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle

L'Outil québécois de mesure, conçu par le Centre d'expertise sur la prestation de services, a fait l'objet de projets pilotes auprès de certains ministères et organismes au printemps 2004. Cet outil permet d'évaluer la satisfaction des usagers d'un service en tenant compte du résultat obtenu, du coût du service et de la qualité perçue de la prestation de services.

Guide d'utilisation de l'Outil québécois de mesure

Le *Guide d'utilisation de l'Outil québécois de mesure* a été élaboré et son contenu présenté lors d'une rencontre de la Table sur la qualité des services, en juin 2005.

Guide d'accessibilité et d'adaptation des services gouvernementaux : Les services de l'État, c'est aussi pour les personnes handicapées

Ce guide, élaboré par l'Office des personnes handicapées du Québec avec la collaboration du Centre d'expertise sur la prestation de services, a été produit en mars 2005. Il présente aux ministères et aux organismes les ressources et les outils permettant d'améliorer l'accessibilité aux services gouvernementaux pour les personnes ayant des incapacités. Également, il fournit des exemples d'engagements pouvant être pris en cette matière dans les déclarations de services aux citoyens. L'Office a diffusé le guide à l'ensemble des ministères et des organismes en juin 2005.

De la lettre à la page Web – Savoir communiquer avec le grand public

Le Centre d'expertise sur la prestation de services travaille conjointement avec le Secrétariat à la politique linguistique et l'Office québécois de la langue française, ainsi que le groupe Rédiger de l'Université Laval pour finaliser le contenu de ce guide dont la diffusion est prévue pour décembre 2005.

Formation et information aux ministères et aux organismes

Le Centre d'expertise a réuni les membres de la Table sur la qualité des services lors d'une activité d'une journée en juin 2004. Cette session de travail a permis d'échanger sur les meilleures pratiques et de présenter un état de situation relativement à différents dossiers, tels que l'analyse des rapports annuels de gestion 2002-2003, l'analyse des plans d'amélioration des services de ministères et d'organismes et le témoignage sur la mise en œuvre d'un plan d'amélioration dans un organisme gouvernemental, l'état d'avancement du guide *De la lettre à la page Web – Savoir communiquer avec le grand public* ; le lancement du *Vocabulaire de la prestation de services*.

De plus, cette rencontre a permis aux participants de connaître les résultats d'études sur la satisfaction des citoyens et des entreprises, notamment l'étude *L'Accent sur les entreprises* de même que les résultats d'une enquête sur la satisfaction réalisée à l'aide de l'Outil québécois de mesure.

Coordination des actions gouvernementales

Au cours de l'exercice 2004-2005, le Centre d'expertise sur la prestation de services a transmis quatre communications aux représentants de la Table sur la qualité des services, soit pour les inviter à une rencontre d'échanges et d'informations, soit pour leur transmettre certains documents.

2.2 Axe d'intervention : Amélioration de la performance de l'administration publique

Objectif 2.2.1

Renforcer la gestion axée sur les résultats

Préoccupation de gestion : Transparence de l'action gouvernementale

La Loi sur l'administration publique prévoit notamment, pour assurer la transparence de l'Administration gouvernementale, le dépôt de certains documents à l'Assemblée nationale.

Plan stratégique

L'année 2004-2005 a marqué la fin des premiers plans stratégiques et la préparation d'une nouvelle génération de plans stratégiques par les ministères et les organismes désignés ou assujettis à la loi. Le Secrétariat du Conseil du trésor, en collaboration avec le ministère du Conseil exécutif, a assuré l'accompagnement des ministères et des organismes dans leur exercice de planification stratégique. Ainsi, au cours de l'année 2004-2005, chacun des ministères a été rencontré de même que deux organismes. Ces organismes ont déposé leurs plans stratégiques au cours de l'année 2004-2005, alors que les 22 ministères ont déposé leur plan au début de l'année 2005-2006.

Plan annuel de gestion des dépenses

Les plans annuels de gestion des dépenses sont élaborés par chacun des ministres responsables d'un portefeuille et déposés à l'Assemblée nationale par la présidente du Conseil du trésor. Pour l'exercice 2005-2006, le dépôt a été effectué le 21 avril 2005, soit au même moment que le Budget de dépenses 2005-2006. Les plans ont été préparés de façon à présenter les faits saillants suivis des sections concernant la présentation du portefeuille ministériel, les choix budgétaires et le plan budgétaire.

Rapport annuel de gestion et reddition de comptes

En 2004-2005, 76 ministères et organismes étaient tenus de déposer à l'Assemblée nationale leur rapport annuel de gestion 2003-2004 et 73 d'entre eux l'ont effectivement fait, soit un taux de 96,1 %, presque similaire à celui de 96,2 % en 2003-2004. Au 31 mars 2005, trois organismes désignés ou assujettis n'avaient pas encore déposé leur rapport[8].

Organismes assujettis et désignés aux fins de l'application de la Loi sur l'administration publique

Au cours de l'année 2004-2005, le nombre de ministères et organismes assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique a légèrement évolué. Il était de 76 au 31 mars 2004 et totalisait, au moment du remaniement ministériel du 18 février 2005, 79 entités[9]. De ce nombre, 68 y sont assujettis *de facto* et onze organismes sont désignés par leur ministre.

Au cours de l'année 2004-2005, trois nouveaux ministères ont été créés. Le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine regroupe ainsi les activités de la Famille et de l'Enfance qui relevaient du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, celles reliées à la Condition féminine et du Curateur public qui relevaient du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, ainsi que celles du Conseil des Aînés auparavant confiées au ministère de la Santé et des Services sociaux.

Le ministère des Services gouvernementaux s'est vu confier la poursuite des activités de développement du gouvernement en ligne, de Services Québec et doit voir au déploiement de l'intégration horizontale de services administratifs par le Centre de services partagés, activités qui relevaient auparavant du Secrétariat du Conseil du trésor. Enfin le ministère du Tourisme a également été créé

8. Il s'agit de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, de la Commission des partenaires du marché du travail et de l'Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé.

9. Le nombre de ministères et d'organismes budgétaires est passé de 73 au 1er avril 2002 à 68 au 31 mars 2005, alors que le nombre d'organismes non budgétaires est passé de 7 à 11 durant cette période.

et regroupe certaines activités qui relevaient auparavant du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

Pour sa part, la Société de la faune et des parcs du Québec a été retirée de l'annexe présentant les ministères et organismes budgétaires assujettis de facto aux dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique, considérant que ses activités ont été transférées au ministère des Ressources naturelles et de la Faune, au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs ainsi qu'à la Société des établissements de plein air du Québec, à la suite de l'adoption, en juin 2004, de la Loi abrogeant la Loi sur la Société de la faune et des parcs du Québec et modifiant d'autres dispositions législatives (L.Q.2004, chapitre 11).

Par ailleurs, l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec s'est vu désigné par son ministre comme étant assujetti aux dispositions du chapitre II de la loi, à partir de juillet 2004.

Préoccupation de gestion : Implication et responsabilisation de l'ensemble du personnel

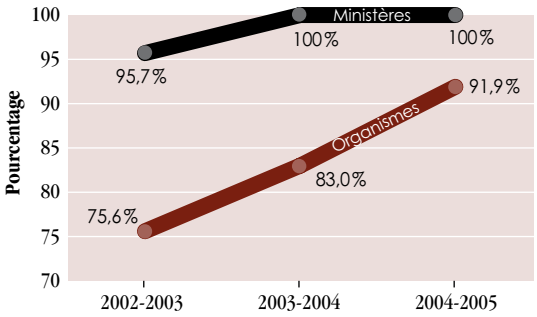
Connaissance des besoins et des attentes du personnel

Le pourcentage global des ministères et organismes ayant adopté des mécanismes pour mieux connaître les attentes du personnel est passé de 82,3 % en 2002-2003 à respectivement 87,9 % et à 94,9 % en 2003-2004 et en 2004-2005.

Une grande majorité des ministères et des organismes étaient donc dotés de ces mécanismes dès 2002-2003 et ont poursuivi leurs démarches en ce sens en 2004-2005. En raison de cette progression continue, au 31 mars 2005, on dénombrait 22 ministères et 34 organismes ayant mis en place des mécanismes pour connaître les attentes de leur personnel. Deux autres organismes projetaient de se doter de tels mécanismes.

Graphique 9a

POURCENTAGE DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES AYANT MIS EN PLACE DES MÉCANISMES POUR CONNAÎTRE LES ATTENTES DE LEUR PERSONNEL



En 2004-2005, l'adoption des mécanismes suivants par les ministères et les organismes pour recueillir de l'information du personnel est en hausse de plus de 10 % par rapport à 2003-2004 : rencontre des cadres (+15,9 %), utilisation des outils de mesure du rendement (+14 %) et évaluation des besoins individuels et collectifs (+10,5 %). L'utilisation à cette fin des comités d'organisation du travail a pour sa part diminué de 8,2 % depuis 2003-2004.

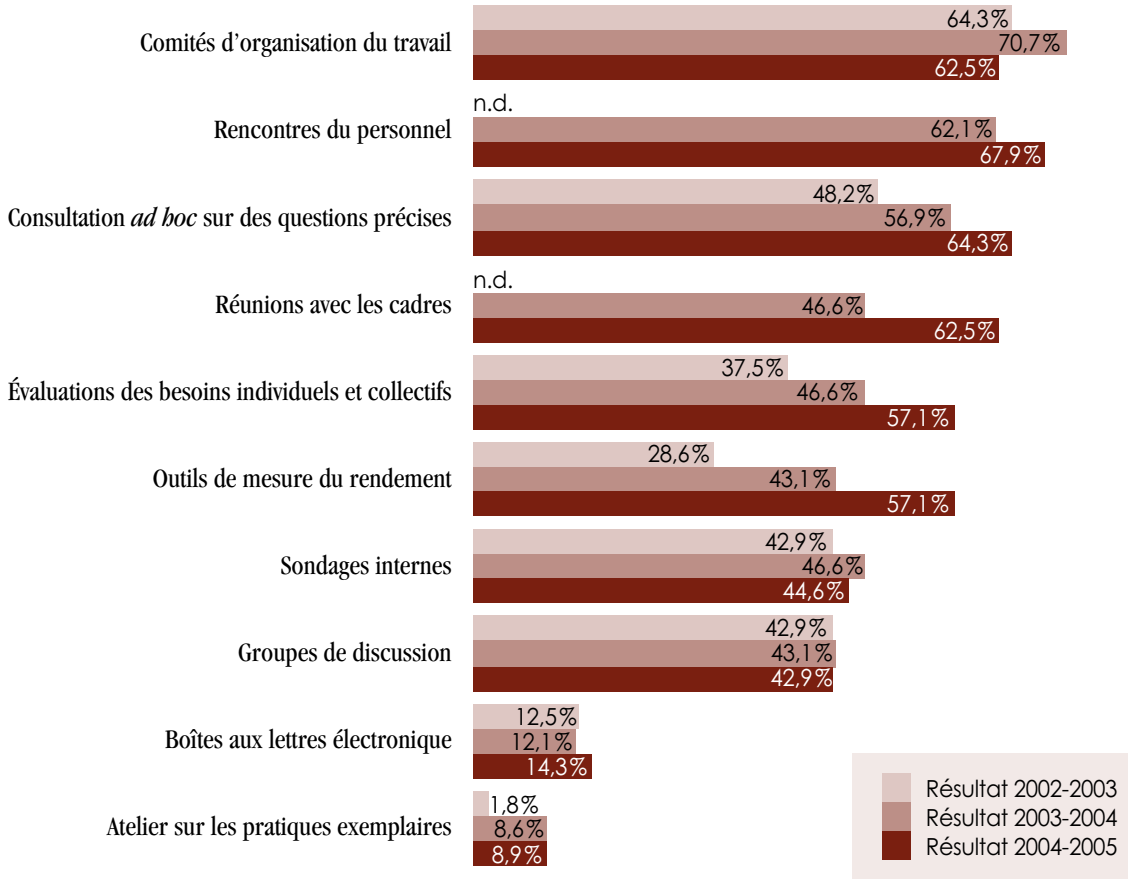
Participation du personnel à la détermination des objectifs et des cibles de résultats

Depuis 2002-2003, les ministères et les organismes associent en très grande majorité le personnel dans la définition des objectifs et des cibles de résultats. Ce pourcentage a peu varié depuis, passant de 88,2 % en 2002-2003 à 83,3 % en 2003-2004 et à 84,8 % en 2004-2005. Les ministères font davantage participer leur personnel que les organismes à la détermination des objectifs et des cibles de résultats.

Au 31 mars 2005, 20 ministères et 30 organismes avaient institué des mécanismes visant à consulter ou à associer le personnel à la détermination des objectifs et des cibles de résultats, soit 85 % des ministères et des organismes ; de plus, un ministère et quatre autres organismes ont entrepris une démarche en ce sens.

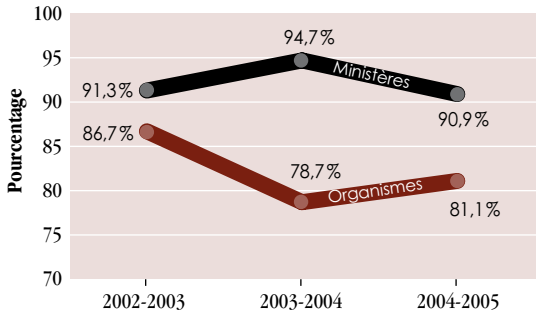
Graphique 9b

MÉCANISMES ADOPTÉS PAR LES MINISTÈRES ET LES ORGANISMES AFIN DE CONNAÎTRE LES ATTENTES DU PERSONNEL AU 31 MARS 2005



Graphique 10a

POURCENTAGE DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES AYANT ASSOCIÉ LE PERSONNEL À LA DÉFINITION DES OBJECTIFS ET DES CIBLES DE RÉSULTATS



Parmi les ministères et organismes ayant consulté ou associé leur personnel en 2004-2005, 84% l'ont fait pour l'élaboration du plan opérationnel de l'unité de travail, 68% pour la préparation du plan d'action de la direction ou de la direction générale, et 58% pour la démarche de planification stratégique. De plus, 71% ont intégré cette participation du personnel à une démarche structurée de planification ou l'ont harmonisée avec le cycle de gestion. La participation du personnel à la définition des cibles et des objectifs de résultats a donc été axée en 2004-2005 davantage sur les objectifs relevant du service direct à la clientèle et moins sur les grandes orientations stratégiques des ministères et des organismes.

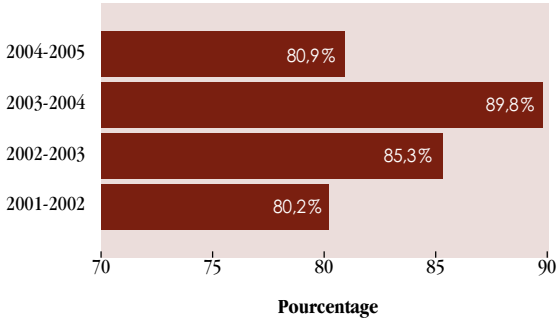
Responsabilisation du personnel dans l'atteinte des cibles et l'amélioration des processus administratifs

Dans les ministères et les organismes, le pourcentage global de gestionnaires ayant reçu des attentes basées sur l'atteinte de résultats mesurables était de 80,2 % en 2001-2002. Après avoir connu une progression au cours des deux exercices subséquents (85,3 % et 89,8 %), ce pourcentage a diminué sensiblement en 2004-2005. En effet, au 31 mars 2005, il était de 80,9 %, se rapprochant de son niveau initial de 2001-2002.

Au 31 mars 2005, ces gestionnaires ont été dénombrés dans 22 ministères et 37 organismes. Leur taux est similaire dans les ministères et dans les organismes.

Graphique 11a

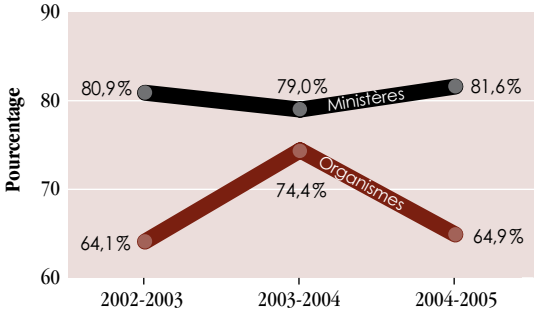
POURCENTAGE DE GESTIONNAIRES AYANT REÇU DES ATTENTES BASÉES SUR L'ATTEINTE DE RÉSULTATS MESURABLES



Le pourcentage global d'unités administratives (ministères et organismes regroupés) ayant un plan de travail contenant des objectifs exprimés en termes de cibles et accompagnés d'indicateurs est demeuré relativement stable durant la période 2002-2005, passant de 76,2 % en 2002-2003 à 77,5 % en 2003-2004 et à 76,6 % en 2004-2005. On constate toutefois une baisse de l'ordre de 9,5 % pour les organismes en 2004-2005, après une hausse de 10,3 % en 2003-2004.

Graphique 11b

POURCENTAGE D'UNITÉS ADMINISTRATIVES DONT LE PLAN DE TRAVAIL CONTIENT DES OBJECTIFS EXPRIMÉS EN TERMES DE CIBLES ET ACCOMPAGNÉS D'INDICATEURS



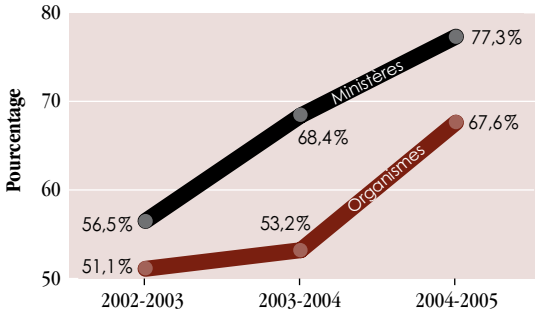
Gestion du rendement

Le pourcentage global de ministères et d'organismes ayant soumis leur personnel à un processus d'évaluation du rendement par attentes signifiées est passé de 52,9 % en 2002-2003 à 56,7 % en 2003-2004 et à 71,2 % en 2004-2005. Bien que cette hausse soit importante, il convient de souligner que seulement 43 % des ministères et organismes dotés d'un tel processus remettent à plus de la moitié de leur personnel une fiche d'évaluation faisant état du degré d'atteinte des attentes signifiées.

En 2004-2005, 42 ministères et organismes avaient mis en place un processus d'évaluation annuelle du rendement de leur personnel par attentes signifiées. Douze autres ministères et organismes avaient entrepris ou prévoyaient entreprendre une démarche de mise en place d'un tel processus. Soulignons que 36 ministères et organismes ont indiqué que tous leurs employés ou une partie de ceux-ci avaient reçu une fiche d'évaluation pour évaluer le degré d'atteinte des attentes qui leur avaient été signifiées.

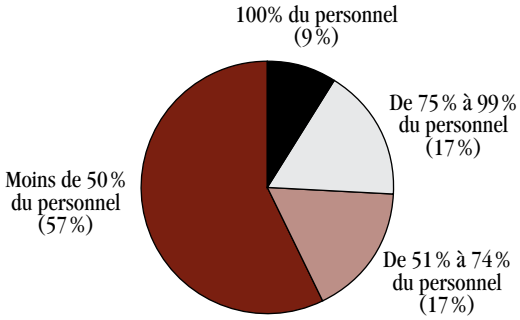
Graphique 12a

POURCENTAGE DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES AYANT SOUMIS LEUR PERSONNEL AU PROCESSUS D'ÉVALUATION ANNUELLE DU RENDEMENT PAR ATTENTES SIGNIFIÉES



Graphique 12b

RÉPARTITION DU PERSONNEL AYANT REÇU DES FICHES D'ÉVALUATION DU RENDEMENT PARMI LES 42 MINISTÈRES ET ORGANISMES DOTÉS D'UN PROCESSUS D'ÉVALUATION ANNUELLE DU RENDEMENT PAR ATTENTES SIGNIFIÉES



Valorisation et reconnaissance

Le Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007, lancé en juin 2004, par la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale, comporte un volet dédié à « reconnaître et à valoriser la contribution du personnel ». Il y est notamment prévu que les ministères et les organismes mettent en place une démarche et des pratiques de reconnaissance concernant les personnes, les pratiques de travail et l'atteinte des résultats. Cette démarche s'inscrit pleinement dans une gestion intégrée des ressources humaines.

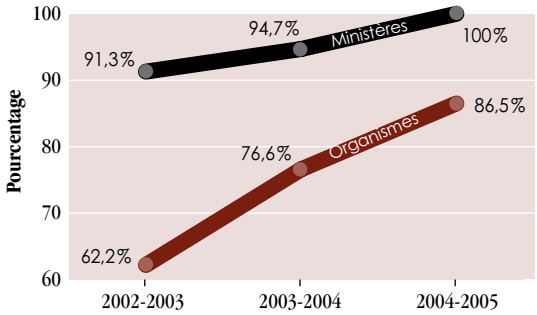
En février 2005, le prix d'excellence « gestion des personnes » a été créé. Il vise à reconnaître les initiatives ou les pratiques permettant aux employés de travailler efficacement, avec intérêt et ouverture, en favorisant la qualité de vie dans le milieu de travail tout en répondant aux objectifs de l'organisation. Ces initiatives ou ces pratiques se retrouvent dans des contextes de travail fondés sur le respect des personnes, l'entraide et le goût du travail bien fait. Instauré en partenariat avec l'Institut d'administration publique du Québec, ce prix sera remis en novembre 2005. Au 15 avril 2005, 10 candidatures ont été présentées et proviennent des ministères, des organismes, des unités administratives, des équipes internes ou ministérielles ou interministérielles de travail.

Le pourcentage global de ministères et d'organismes ayant mis en place des mécanismes pour valoriser et reconnaître le travail et la performance de leur personnel était initialement de 39,1 % en 2001-2002. Il est passé respectivement à 72,0 %, 81,8 % et 91,5 % entre 2002-2003 et 2004-2005. Ce dossier a donc fait l'objet d'avancées importantes depuis la mise en œuvre de la loi, plus particulièrement dans les organismes.

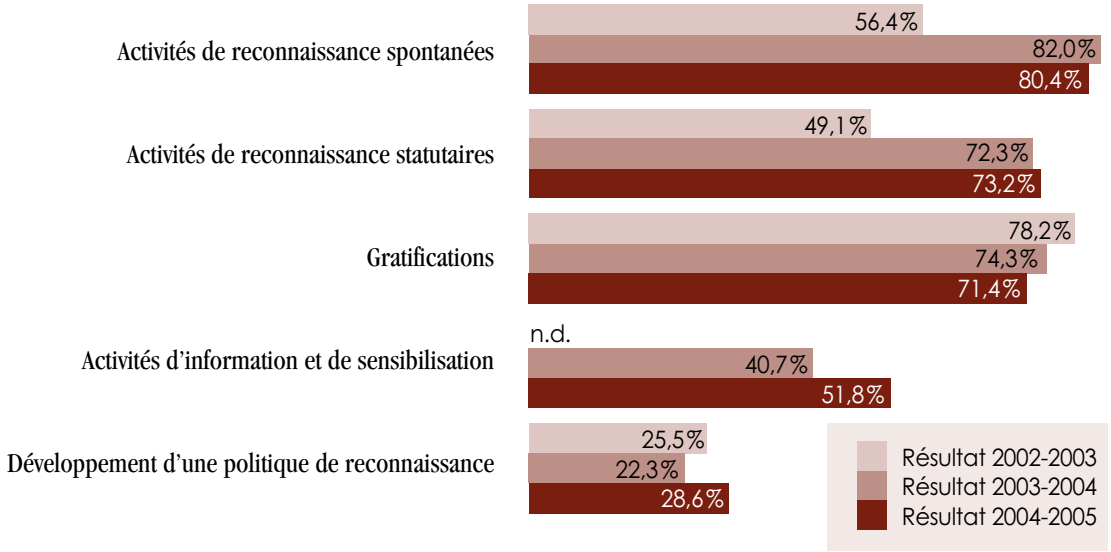
Au 31 mars 2004, 22 ministères et 32 organismes avaient implanté des mécanismes pour valoriser et reconnaître le travail et la performance de leur personnel. Trois organismes avaient aussi entrepris ou prévoyaient entreprendre une démarche de mise en place de tels mécanismes.

Graphique 13a

POURCENTAGE DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES AYANT MIS EN PLACE DES MÉCANISMES POUR VALORISER ET RECONNAÎTRE LE TRAVAIL ET LA PERFORMANCE DU PERSONNEL



Graphique 13b
MOYENS POUR FAIRE RECONNAÎTRE ET VALORISER LE TRAVAIL ET LA PERFORMANCE DU PERSONNEL



Au chapitre des moyens pris par les ministères et les organismes pour valoriser et reconnaître le travail ainsi que la performance du personnel, on constate en effet que les activités de reconnaissance spontanées et statutaires se sont développées de manière significative depuis 2002-2003, avec une hausse d'environ 24 points de pourcentage. On constate cependant depuis 2002-2003 une baisse régulière des gratifications prenant notamment la forme de bonis pour rendement exceptionnel et pour études et perfectionnement.

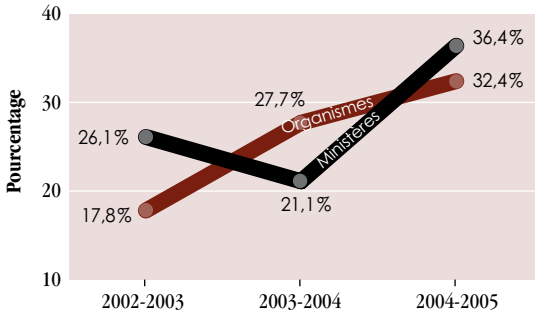
En 2004-2005, les activités d'information et de sensibilisation ont crû de 11,1 % par rapport à l'année précédente, et le développement d'une politique de reconnaissance, de 6,3 %.

Démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques

Le pourcentage global de ministères et d'organismes s'étant doté d'une démarche de contrôle et de gestion des risques était de 15,9 % en 2001-2002. Depuis, il est en hausse continue, atteignant 20,6 %, 25,8 % et 33,9 % en 2002-2003, 2003-2004 et 2004-2005 respectivement.

Cependant, il s'agit toujours de l'indicateur obtenant le plus faible résultat, et ce, depuis 2001-2002[10]. Au 31 mars 2005, huit ministères et douze organismes étaient dotés d'une démarche de contrôle et de gestion des risques. L'adoption d'une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques était en cours dans vingt autres ministères et organismes.

Graphique 14a
POURCENTAGE DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES AYANT ADOPTÉ UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE DE CONTRÔLE ET DE GESTION DES RISQUES



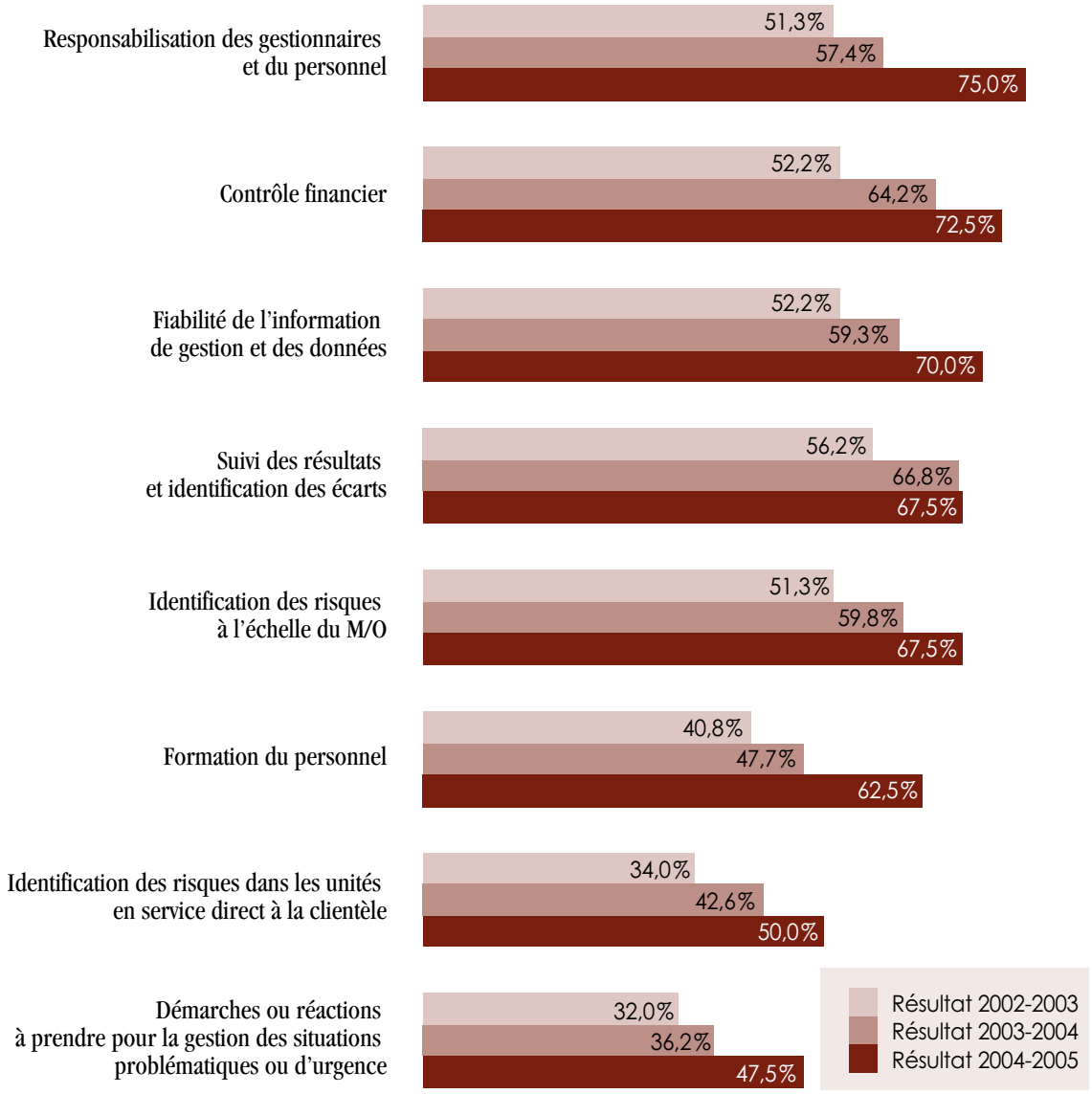
10. À cet effet, le Secrétariat du Conseil du trésor élabore actuellement des orientations gouvernementales relatives à la fonction de vérification interne, dans la foulée du Plan de modernisation 2004-2007 où le gouvernement a annoncé son intention de renforcer les activités de vérification interne.

En 2004-2005, on constate une évolution des moyens privilégiés par les ministères et les organismes afin de mettre en œuvre une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques. Ainsi, toutes les préoccupations identifiées en 2002-2003 et 2003-2004 sont en hausse, à l'exception du « suivi des résultats et de l'identification des écarts », qui demeure environ au même niveau qu'en 2003-2004. Les préoccupations relatives à la responsabilisation des gestionnaires et du personnel et à la formation du personnel sont celles qui augmentent le plus, avec une hausse respective de 17,6% et de 14,8%.

Préoccupation de gestion : Performance et imputabilité d'unités administratives

La Loi sur l'administration publique permet à un ministre de conclure une convention de performance et d'imputabilité avec le dirigeant d'un organisme ou d'une unité administrative du ministère dont il est

Graphique 14b
PRÉOCCUPATIONS VISÉES PAR LA DÉMARCHE INTÉGRÉE DE CONTRÔLE ET DE LA GESTION DES RISQUES



responsable. Cette convention comporte des engagements de performance en contrepartie d'une plus grande flexibilité de gestion. Ces conventions peuvent être assorties d'une entente de gestion avec le Conseil du trésor portant sur d'autres assouplissements, dans la mesure où ces derniers contribuent à l'atteinte des objectifs de performance.

Le cadre de la modernisation de l'État a amené les ministères et les organismes à revoir en profondeur leurs structures et leurs programmes et à examiner toutes les options possibles pour améliorer leur performance. Dans ce contexte, le ministère du Revenu a conclu, en juin 2004, une convention de performance (CPI) assortie d'une entente de gestion avec le Conseil du trésor. En février 2005, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation concluait également une CPI avec Transformation alimentaire Québec visant à mieux desservir l'industrie de la transformation alimentaire par un accès mieux intégré aux services.

Le nombre de conventions est donc passé de 14 au 31 mars 2003 à 15 au 31 mars 2004 et à 17 en 2004-2005. Au 31 mars 2005, onze de ces 17 conventions, soit 65 %, étaient assorties d'une entente de gestion avec le Conseil du trésor.

En 2004-2005, le Secrétariat du Conseil du trésor a poursuivi ses activités régulières de soutien et de services-conseils offerts aux unités conventionnées (CPI et unités autonomes de services) et maintenu les liens avec le Forum des agences. Il a également coordonné les dossiers complémentaires, soit les ententes de gestion avec le Conseil du trésor à l'égard des nouvelles demandes d'ententes ou des modifications à celles-ci. En outre, il a assisté les unités ou organismes qui ont entamé une réflexion sur la révision de leur structure dans le cadre du Plan de modernisation. En vertu de ce plan, le Secrétariat du Conseil du trésor a été mis à contribution lors de la création de ces nouvelles agences.

Préoccupation de gestion : Accompagnement et soutien en matière de gestion axée sur les résultats

Production de guides, de documents de référence et d'outils

En 2004-2005, le Secrétariat du Conseil du trésor a porté à l'attention des ministères et des organismes un complément aux lignes directrices, publiées en mars 2004, en vue d'assurer la cohérence de leur plan stratégique avec les enjeux de la modernisation de l'État ainsi que leur contribution aux grands axes du Plan de modernisation 2004-2007.

Dans le but de soutenir les ministères et les organismes dans l'exercice de la reddition de comptes pour l'année 2004-2005, le Secrétariat du Conseil du trésor a également produit en mars 2005 un document de soutien en complément au Guide sur le rapport annuel de gestion. Ce document de soutien propose des façons d'alléger le rapport annuel de gestion afin de répondre aux attentes exprimées par les parlementaires. Il a été produit en tenant compte des préoccupations soulevées par divers partenaires et ministères lors de consultations menées à cet effet. Le Secrétariat du Conseil du trésor a également fourni des indications concernant la production du rapport annuel de gestion 2004-2005 aux ministères concernés par le remaniement ministériel du 18 février 2005.

Enfin, un guide de préparation du Plan annuel de gestion des dépenses 2005-2006 a été produit en janvier 2005 et diffusé auprès des ministères et des organismes. Il comprend notamment les lignes directrices de production du Plan annuel de gestion des dépenses 2005-2006, le contenu attendu ainsi que les normes de présentation applicables.

Formation et sessions d'information offertes aux ministères et aux organismes

En 2004-2005, le Secrétariat du Conseil du trésor et le ministère du Conseil exécutif ont contribué, avec l'École nationale d'administration publique, à une mise à jour des contenus de formation sur la planification stratégique afin d'y intégrer les nouvelles orientations en matière de planification stratégique. Deux sessions de formation ont été données à l'ensemble des intervenants au cours de l'automne 2004.

Le Secrétariat du Conseil du trésor a également offert aux ministères et aux organismes une session d'information portant sur l'application du *Guide de préparation du Plan annuel de gestion des dépenses 2005-2006*.

Activités de diffusion et de communication

Au cours de l'année 2004-2005, les efforts du Secrétariat du Conseil du trésor en matière de diffusion et de communication à l'égard de la gestion axée

sur les résultats ont porté principalement sur la poursuite de la démarche de modernisation de l'État.

La collaboration du Forum des agences a permis de procéder à une vaste enquête auprès de 20 unités (CPI ou UAS) grâce à la participation de 86 dirigeants, gestionnaires et employés de ces unités. Les conclusions permettront de mieux connaître les besoins des agences afin de mieux les soutenir[11].

Stratégie d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR)[12]

En mars 2004, le Conseil du trésor a autorisé la poursuite des travaux de conception et de réalisation du projet « Stratégie d'affaires en gestion intégrée des ressources », lesquels ont été complétés en décembre 2004. Ces travaux ont permis l'implantation d'un projet pilote au Secrétariat du Conseil du trésor, lequel est fonctionnel depuis avril 2005. De plus, des travaux se sont notamment poursuivis au ministère du Revenu du Québec (MRQ-Compensations fiscales), au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et au ministère des Transports du Québec. Afin de bien encadrer l'ensemble de la démarche, un mémoire a été acheminé et approuvé par le Conseil des ministres en mai 2005.

L'approche proposée et retenue quant à l'implantation de la Stratégie d'affaires en gestion intégrée des ressources est celle d'un remplacement progressif des systèmes de gestion des ressources. Ainsi, les systèmes de gestion des ressources seront modernisés en procédant par priorité, par phases et en fonction de la capacité financière du gouvernement. La première phase correspond au remplacement du Système comptable (dépenses) et acquisitions et celle-ci doit se dérouler d'ici la fin de l'exercice 2007-2008.

En ce qui a trait au domaine des ressources humaines, il fut décidé de reporter à plus tard la refonte de la paie. De plus, il est prévu de proposer un plan de réalisation en matière de gestion des ressources humaines d'ici 2006-2007.

Coordination des actions gouvernementales

Sous la coordination de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration publique, la mise en œuvre du Plan de modernisation 2004-2007 (rendu public en mai 2004) et le dépôt du premier rapport d'étape en mai 2005 ont interpellé l'ensemble des ministères et des organismes.

Afin d'assurer la coordination des actions gouvernementales à l'égard de l'application du chapitre II de la Loi sur l'administration publique (LAP), les membres du Forum des répondants[13] ont contribué, en collaboration avec les interlocuteurs du tableau de bord sur la LAP désignés au sein de leur ministère ou organisme, à la production du quatrième Rapport de la présidente sur l'application de la Loi sur l'administration publique.

Objectif 2.2.2

Adapter la gestion des ressources

En matière de ressources humaines

Renouvellement de la fonction publique

En 2004-2005, les initiatives favorisant le rajeunissement et la diversité de la fonction publique se sont poursuivies. En ce qui concerne le rajeunissement de la fonction publique, les efforts consentis en vue du recrutement étudiant ont été maintenus et le taux de représentation des personnes de moins de 35 ans occupant un emploi régulier était de 10,5 % au 31 mars 2005.

Le Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007 assure la poursuite du programme d'accueil gouvernemental et, en 2004-2005, 232 personnes ont assisté aux séances de formation. De plus, une stratégie globale en matière de transfert des connaissances et de l'expertise a été lancée en mai 2005 contribuant, notamment, à préserver les acquis du programme gouvernemental de mentorat.

11. Pour plus de détails, voir l'objectif 2.2.3 du présent rapport.

12. Rappelons que le gouvernement a mis fin au projet « Gestion intégrée des ressources » (GIRES) en septembre 2003.

13. Le Forum des répondants est composé de représentants des ministères et des organismes assujettis ou désignés en vertu de la Loi sur l'administration publique. Il a été mis en place par le Secrétariat du Conseil du trésor afin de faciliter la coordination des actions gouvernementales à l'égard de l'application du chapitre II de cette loi.

En ce qui a trait à la diversité de la fonction publique québécoise, les cibles d'embauche et de représentation des membres des communautés culturelles, des autochtones, des anglophones et des personnes handicapées demeurent une priorité. En 2004-2005, un taux d'embauche de 12,5 % pour les groupes cibles et de 1,0 % pour les personnes handicapées a été atteint.

Planification de la main-d'œuvre

Au 31 mars 2005, tous les ministères et organismes assujettis à la Loi sur la fonction publique se sont engagés dans une démarche de planification de main-d'œuvre, comme il était prévu dans le Plan de modernisation 2004-2007 et le Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007. Chacun des ministères et organismes déposera en 2005-2006 au Secrétariat du Conseil du trésor son plan pluriannuel de main-d'œuvre, couvrant la période 2005 à 2008.

En matière de ressources budgétaires

Mise en œuvre des assouplissements

En matière budgétaire, le Conseil du trésor a la responsabilité d'élaborer des modalités et des conditions d'utilisation à déterminer par le gouvernement ou par le Conseil du trésor, et ce, dans le respect du principe de la responsabilisation des ministères et des organismes pour la gestion de leurs dépenses. Au cours de l'exercice 2004-2005, le Secrétariat du Conseil du trésor a effectué les suivis requis relativement à l'utilisation des assouplissements par les ministères et les organismes. En ce qui a trait à l'exercice 2005-2006, tel que le prévoit la LAP, le Conseil du trésor a soumis au gouvernement les cas et les modalités concernant le report de crédits, les crédits portant sur une période de plus d'un an, le crédit au net, de même que les limites des transferts de crédits entre programmes d'un même portefeuille.

Les assouplissements en bref

- Report de crédits (art. 45 et 56)

  Le report de crédits permet aux ministères et aux organismes d'utiliser, l'année financière suivante, certains crédits non utilisés au cours d'une année dans la mesure et aux conditions prévues dans le budget de dépenses de cette même année.

  En 2004-2005, le montant des crédits de 2004-2005 réellement reportés en 2005-2006 est estimé à 90,6 M$, touchant 46 des 74 programmes et 20 des 21 portefeuilles, par rapport à une prévision de 41,9 M$ établie par les ministères et les organismes budgétaires. Le total des crédits de 2003-2004 réellement reportés en 2004-2005 était de 96,3 M$, touchant 48 des 74 programmes et 20 des 21 portefeuilles.

- Crédit au net (art. 50)

  Le crédit au net permet d'établir une correspondance plus étroite entre les revenus et les dépenses, notamment lorsque ceux-ci fluctuent en fonction d'un volume d'activités. La législation permet, à certaines conditions, que le crédit autorisé pour un programme donné puisse augmenter lorsque les revenus associés au crédit au net sont supérieurs à ceux qui étaient prévus. En contrepartie, lorsque les revenus sont inférieurs à ceux qui étaient prévus, le montant des dépenses imputables sur le crédit du programme doit être diminué d'autant

  Treize activités financées par un crédit au net dans sept ministères ont été prévues dans le Budget de dépenses 2004-2005 avec des prévisions de revenus de 24,7 M$. Ces activités ont permis à ces ministères de constituer des crédits additionnels d'un montant total de 28,7 M$ pour l'exercice financier 2004-2005. En 2003-2004, les neuf activités prévues ont permis à six ministères d'augmenter leurs crédits de 20,5 M$.

- Crédits portant sur une période de plus d'un an (art. 45 et 47)

  Le crédit portant sur une période de plus d'un an consiste à voter à l'avance des crédits qui peuvent se rapporter jusqu'à trois exercices financiers distincts pour couvrir des dépenses particulières.

  Le Budget de dépenses 2004-2005 prévoit des crédits de 428,5 M$ votés pour l'exercice financier 2005-2006. Ces crédits concernent trois programmes dans deux ministères. Comparativement, le Budget de dépenses 2003-2004 prévoyait des crédits de 480,7 M$ portant sur les exercices 2004-2005 (477,2 M$) et

2005-2006 (3,5 M$) concernant trois programmes dans deux ministères.

- Transfert de crédits entre programmes d'un même portefeuille (art. 48)

  Il permet selon les limites prévues par les lois de crédits de réaménager la ventilation du budget en cours d'exercice.

  En 2004-2005, le Conseil du trésor a autorisé des transferts de crédits entre programmes pour un montant total de 331,2 M$ et douze ministères ont réellement transféré des crédits pour un montant net de 58,2 M$ affectant 37 programmes. Au cours de l'exercice précédent, les transferts autorisés représentaient 286,8 M$ et treize ministères ont réalisé des transferts nets totalisant 65,5 M$ dans 38 programmes.

- Services rendus entre ministères et organismes (art. 55)

  Les services rendus entre ministères et organismes permettent de partager des activités ou des coûts de fonctionnement ou encore de mettre en commun des expertises et de transférer les crédits équivalents au ministère qui supporte les charges.

  Au cours de l'exercice 2004-2005, dix ministères ou organismes ont agi à titre de fournisseur dans quinze ententes administratives distinctes pour un montant total de 7,4 M$ de crédits transférés. En 2003-2004, c'est un montant de 7,0 M$ qui avait été ainsi transféré au bénéfice de sept ministères ou organismes ayant conclu dix ententes administratives.

- Obtention de crédits provenant du produit de disposition d'un bien (art. 49)

  L'obtention de crédits à même le produit de disposition de biens permet à un ministère ou organisme de récupérer la valeur de disposition d'un bien sous forme de transfert de crédits lorsque la disposition est en faveur d'un ministère ou d'un organisme budgétaire ou sous forme de crédits constitués lorsqu'elle est en faveur d'une autre entité.

  En 2004-2005, onze ministères se sont prévalu de cet assouplissement et ont constitué des crédits pour un montant total de 4,6 M $ dont 3,9 M $ au ministère des Transports. En 2003-2004, le montant des crédits constitués était de 7,7 M$ dans neuf ministères, dont 6,9 M$ au ministère des Transports.

- Niveau de l'effectif des ministères et des organismes et des fonds spéciaux (art. 32)

  La loi habilite le Conseil du trésor à établir le niveau de l'effectif d'un ministère ou d'un organisme de la fonction publique.

  Le gouvernement a annoncé, dans son plan de modernisation 2004-2007 et réitéré dans son plan de gestion des ressources humaines 2004-2007, sa volonté de réduire de 20% la taille de la fonction publique sur une période de dix ans. La réduction de l'effectif utilisé au cours de l'exercice 2004-2005 a été de 1 400 ETC par rapport à 2003-2004, alors que l'objectif initial était de 926 ETC.

  En 2004-2005, l'effectif utilisé était de 74 400 ETC comparativement à 75 800 ETC en 2003-2004. L'effectif total autorisé du secteur de la fonction publique était de 73 105 ETC[14] en 2004-2005 et de 72 998 ETC1 en 2003-2004. L'écart entre l'effectif utilisé et l'effectif autorisé s'explique par l'utilisation de marges de manœuvre autorisées par le Conseil du trésor, découlant des ententes de gestion et des modalités touchant l'effectif des ministères et des organismes assujettis à l'article 32 de la Loi sur l'administration publique.

Révision des politiques de gestion budgétaire, financière et comptable

En 2004-2005, les travaux se sont poursuivis dans plusieurs dossiers, notamment en ce qui a trait à l'administration des revenus, aux règles sur les paiements, à la gestion des dépenses d'immobilisations en investissements et au cadre de gestion des subventions et d'autres formes d'aide.

Au chapitre de la gestion des immobilisations, la présidente du Conseil du trésor annonçait, lors du dépôt du Budget de dépenses 2005-2006, la politique du gouvernement en matière de maintien de l'actif, notamment en santé et services sociaux ainsi qu'en éducation. Cette politique prévoit que le gouvernement entend consacrer annuellement

14. En incluant les ajouts d'effectif non récurrents qui ont été accordés au cours de l'exercice.

des montants représentant 2 % de la valeur de remplacement de ces infrastructures. Cette nouvelle politique nécessitera un relèvement progressif des enveloppes de maintien d'actif de l'ordre de 1 milliard de dollars d'ici 2007-2008.

Par ailleurs, le budget total d'investissements routiers sera rehaussé graduellement pour passer de 949 millions de dollars en 2004-2005, à 1,4 milliard de dollars en 2007-2008.

En matière de ressources informationnelles

Implantation du cadre de gestion des ressources informationnelles

En 2003-2004, le nouvel élan donné au gouvernement en ligne par la création du Bureau pour le développement du gouvernement en ligne (BDGE) a rendu caducs certains mécanismes du cadre de gestion des ressources informationnelles de janvier 2002, notamment en ce qui concerne les rôles et les responsabilités des intervenants. Conscient de cette situation, le Secrétariat du Conseil du trésor a entrepris, en 2004-2005, une démarche de modification de la structure de gouverne.

Pour faire suite au remaniement ministériel du 18 février 2005, les travaux entrepris antérieurement par le Secrétariat du Conseil du trésor ont été pris en charge par le nouveau ministère des Services gouvernementaux. Au cours de l'exercice 2005-2006, ils seront adaptés en fonction des orientations retenues par le nouveau ministère. Dans les circonstances, le cadre de gestion des ressources informationnelles sera mis à jour pour tenir compte de l'évolution des structures et des responsabilités.

En matière de ressources matérielles et de gestion de contrats

Adaptation de règlements, de directives et de décisions

- Pièces réglementaires concernant la gestion des contrats et des ressources matérielles

  Une refonte de la Directive concernant la gestion et l'ameublement des espaces de l'Administration gouvernementale a été adoptée par le Conseil du trésor le 30 novembre 2004.

  Les travaux visant l'actualisation du Règlement sur les contrats d'approvisionnement, de construction et de services des ministères et des organismes publics se sont poursuivis.

  Le degré d'avancement de l'ensemble des pièces réglementaires concernant la gestion des contrats et des ressources matérielles est de l'ordre de 80 %.

- Pièces relatives aux tarifs d'honoraires

  Les Règles sur les frais de déplacement des personnes engagées à honoraires ont été mises à jour une occasion en 2004-2005. Les modifications sont entrées en vigueur le 1er janvier 2005. Parmi ces modifications, il faut noter l'ajout de clauses permettant l'ajustement automatique des indemnités lorsque celles qui sont applicables aux fonctionnaires sont modifiées.

  La réflexion sur la refonte de la réglementation en matière de tarifs d'honoraires s'est poursuivie. Le Secrétariat du Conseil du trésor estime que les travaux réalisés jusqu'à maintenant sur les tarifs d'honoraires représentent environ 60 % de ce qui sera requis au total pour cette opération.

Objectif 2.2.3

Planifier, coordonner et mesurer l'évolution gouvernementale du cadre de gestion axée sur les résultats instauré par la Loi sur l'administration publique

Préoccupation de gestion : Planification des résultats attendus et coordination des actions gouvernementales

Les travaux de coordination et de suivi de la mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats instauré par la Loi sur l'administration publique se sont poursuivis. Ainsi, le Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration publique sur l'application de la Loi sur l'administration publique 2003-2004 a été déposé en novembre 2004. À l'instar des rapports précédents, il a fait l'objet d'un examen et de recommandations par la Commission de l'administration publique.

L'ensemble des rapports annuels sur l'application de la loi, incluant le présent rapport, ainsi que les recommandations de la CAP à ce sujet font l'objet

d'une analyse dans le cadre du rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique prévu dans l'article 253 de la loi.

Préoccupation de gestion : Élaboration des indicateurs d'effets

Rappelons que les indicateurs d'effets visent à mesurer les conséquences de l'application de la Loi sur l'administration publique sur la performance de la fonction publique québécoise et sur sa contribution à l'amélioration de la qualité des services.

La préoccupation d'élaboration d'indicateurs d'effets a conduit au développement et à l'intégration au rapport sur l'application de la loi, depuis 2002-2003, de l'indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats par l'ensemble des ministères et des organismes[15]. Cet indice est passé de 65,67 % en 2002-2003 à 74,29 % en 2004-2005.

D'autre part, dans le cadre de la production du rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique, l'École nationale d'administration publique (ENAP) a effectué à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor au printemps 2005 une recherche auprès des ministères et des organismes. Cette recherche vise à produire une analyse rétrospective des effets de la Loi sur l'administration publique sur la qualité des services aux citoyens et sur la gestion gouvernementale. Les faits saillants de cette étude seront intégrés au rapport sur la mise en œuvre de la loi. L'ENAP a aussi produit pour les mêmes fins, à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor, un examen comparatif des démarches d'autres administrations publiques dans l'adoption de pratiques de gestion visant à accroître leur performance, dont font partie les modalités de détermination des indicateurs de performance.

Le Secrétariat du Conseil du trésor a également confié au Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) un mandat visant à mesurer les effets sur la performance des assouplissements administratifs accordés aux unités ayant conclu une convention de performance et d'imputabilité (CPI) ou une entente de gestion dans le cadre des unités autonomes de services (UAS). Les faits saillants de cette analyse seront également intégrés au rapport sur la mise en œuvre de la loi.

Dans le cadre du soutien au développement de la deuxième génération de plans stratégiques des ministères et des organismes, le Secrétariat du Conseil du trésor et le ministère du Conseil exécutif se sont assuré que les ministères et les organismes formulent davantage leurs objectifs en termes d'effets attendus pour les citoyens. Le document de soutien à la production du rapport annuel de gestion 2004-2005 destiné aux ministères et aux organismes, produit par le Secrétariat du Conseil du trésor, rappelle également l'importance de présenter une information de gestion axée sur les résultats concrets pour les citoyens.

15. Ces résultats doivent être relativisés du fait que le nombre de ministères et organismes a varié d'une année à l'autre. On trouvera, à l'annexe 3, les indicateurs et le calcul de cet indice.

Conclusion

Dans son *Quatorzième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, la Commission de l'administration publique dit d'inquiéter du ralentissement de l'appropriation de la gestion axée sur les résultats. Elle recommande en conséquence au Secrétariat du Conseil du trésor d'être vigilant et d'inciter fortement les ministères et organismes à prendre les moyens nécessaires pour bien connaître les attentes des citoyens et faire une reddition de comptes adéquate en matière de services aux citoyens. Le présent rapport fait écho à ces préoccupations qui demeurent d'actualité, puisque la hausse globale de l'indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats en 2004-2005 y est pondérée à la lumière de résultats tels que la baisse du pourcentage de ministères mesurant la satisfaction de leur clientèle, le peu d'employés obtenant une évaluation du rendement découlant des attentes signifiées et la faible proportion de ministères et d'organismes disposant d'une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques.

De plus, la Commission rappelle l'importance d'améliorer le contenu du Rapport annuel sur l'application de la loi, en ajoutant notamment les résultats des exercices antérieurs, les résultats comparables d'autres administrations gouvernementales et les indicateurs d'effets. Le rapport 2004-2005 sur l'application de la loi reflète la volonté du Secrétariat du Conseil du trésor de donner suite dans la mesure du possible à ces recommandations. Ce dernier a ainsi enrichi l'analyse de ses résultats par des comparaisons avec des données des années antérieures. Il a également inclu dans son rapport un aperçu des différents travaux entrepris afin de renforcer la connaissance des bonnes pratiques de gestion de la performance et des effets de la Loi sur l'administration publique.

Rappelons qu'en tant qu'outil de reddition de comptes reflétant les divers aspects de l'application de la loi le contenu du rapport sur l'application de la Loi sur l'administration publique sera en grande partie tributaire des perspectives qui se dégageront du rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique, notamment quant à l'évolution du rôle joué par le Secrétariat du Conseil du trésor dans la poursuite de l'appropriation de la gestion axée sur les résultats auprès des ministères et des organismes.

Annexe

Annexe I: Ministères et organismes budgétaires assujettis *de facto* aux dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique (au 31 mars 2005)

Personnes désignées par l'Assemblée nationale[16]
- Directeur général des élections
- Protecteur du citoyen
- Vérificateur général
- Commission de la représentation électorale

Ministères et organismes classés par portefeuille[17]

Affaires municipales et Régions
- Ministère des Affaires municipales et des Régions
- Commission municipale du Québec
- Régie du logement

Agriculture, Pêcheries et Alimentation
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
- Commission de protection du territoire agricole du Québec
- Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec

Conseil du trésor et Administration gouvernementale
- Secrétariat du Conseil du trésor
- Commission de la fonction publique[18]

Conseil exécutif
- Ministère du Conseil exécutif
- Commission d'accès à l'information
- Conseil permanent de la jeunesse

Culture et Communications
- Ministère de la Culture et des Communications
- Commission des biens culturels du Québec
- Commission de toponymie du Québec
- Conseil supérieur de la langue française
- Office québécois de la langue française

Développement durable, Environnement et Parcs
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement

16. Ces organismes ne font pas partie de l'Administration gouvernementale, mais sont assujettis à la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c.A-6.01) dans la mesure prévue dans leur loi constitutive (art. 4 de la LAP). De plus, c'est le président de l'Assemblée nationale qui dépose à l'Assemblée les plans stratégiques du Directeur général des élections, du Protecteur du citoyen et du Vérificateur général.

17. Ce classement fait état des responsabilités ministérielles consécutives au remaniement ministériel du 18 février 2005.

18. Les ministres responsables de la Commission de la fonction publique, de la Commission d'accès à l'information et de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse déposent directement leur plan stratégique à l'Assemblée nationale (article 5 de la Loi sur l'administration publique). Ils ne sont pas visés par l'article 10 de la LAP qui prévoit la transmission préalable du projet de plan stratégique au gouvernement avant d'en faire le dépôt à l'Assemblée nationale.

Développement économique, Innovation et Exportation
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
- Conseil de la science et de la technologie

Éducation, Loisir et Sport
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- Commission consultative de l'enseignement privé
- Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
- Conseil supérieur de l'éducation

Emploi et Solidarité sociale
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Commission des partenaires du marché du travail

Famille, Aînés et Condition féminine
- Ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine
- Conseil des aînés
- Conseil de la famille et de l'enfance
- Conseil du statut de la femme
- Curateur public

Finances
- Ministère des Finances
- Registraire des entreprises

Immigration et Communautés culturelles
- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
- Conseil des relations interculturelles

Justice
- Ministère de la Justice
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
- Conseil de la justice administrative
- Office de la protection du consommateur

Relations internationales
- Ministère des Relations internationales

Ressources naturelles et Faune
- Ministère des Ressources naturelles et de la Faune

Revenu
- Ministère du Revenu

Santé
- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé
- Conseil de la santé et du bien-être
- Conseil médical du Québec
- Office des personnes handicapées du Québec
- Protecteur des usagers en matière de santé et des services sociaux

Sécurité publique
- Ministère de la Sécurité publique
- Comité de déontologie policière
- Commissaire à la déontologie policière
- Commission québécoise des libérations conditionnelles

Coroner
- Régie des alcools, des courses et des jeux
- Sûreté du Québec

Services gouvernementaux[19]
- Ministère des Services gouvernementaux

Tourisme
- Ministère du Tourisme

Transports
- Ministère des Transports
- Commission des transports du Québec

Travail
- Ministère du Travail
- Commission de l'équité salariale
- Conseil des services essentiels
- Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre
- Régie du bâtiment du Québec

19. Deux autres organismes dont les lois ont été adoptées en 2004-2005 relèvent de ce ministère, soit Services Québec et le Centre de services partagés. Ils seront assujettis à la loi dès leur implantation.

Annexe 2 : Organismes non budgétaires du gouvernement désignés aux dispositions du chapitre II de la loi par leur ministre (au 31 mars 2005)

Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances

Régie du cinéma

Régie des rentes du Québec

Corporation d'urgence-santé

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

Institut national de santé publique du Québec

Régie de l'assurance maladie du Québec

Société de l'assurance automobile du Québec

Société des traversiers du Québec

Conseil des arts et des lettres du Québec

Société de développement des entreprises culturelles

Annexe 3 : Calcul de l'indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble des ministères et des organismes (M/O)

Indicateur	Facteur de pondération	Résultats (en %)			Indice (en %)		
		2002-2003	2003-2004	2004-2005	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Lien entre les résultats, les attentes des citoyens et la reddition de comptes							
% des m/o ayant mis en place des moyens pour connaître les attentes des citoyens	0,10	54,4	59,1	86,0	5,44	5,91	8,60
% des m/o entendus en commission parlementaire sur leur performance	0,05	n.a.	3,0	3,8[20]	0,00	0,15	0,19
Appropriation de la gestion axée sur les résultats							
% d'unités administratives ayant un plan de travail contenant des objectifs exprimés en termes de cibles et accompagnés d'indicateurs	0,15	76,2	77,5	76,6	11,43	11,63	11,49
% de m/o qui consultent ou associent le personnel (excluant les cadres) pour la détermination des objectifs et des cibles de résultats	0,15	88,2	83,3	84,8	13,23	12,50	12,72
% de gestionnaires ayant reçu des attentes basées sur l'atteinte de résultats mesurables	0,15	85,3	89,8	80,9	12,79	13,47	12,14
% de m/o ayant adopté des mécanismes pour mieux connaître les attentes du personnel	0,10	82,3	87,9	94,9	8,23	8,79	9,49
% des m/o ayant soumis en totalité ou en partie leur personnel au processus d'évaluation annuelle du rendement par attentes signifiées	0,10	52,9	56,7	71,2	5,29	5,67	7,12
% de m/o ayant mis en place des mécanismes pour valoriser et reconnaître le travail et la performance du personnel	0,10	72,0	81,8	91,5	7,20	8,18	9,15
% de m/o ayant adopté une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques.	0,10	20,6	25,8	33,9	2,06	2,58	3,39
Total :	**1**	**–**	**–**	**–**	**65,67**	**68,88**	**74,29**

Indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats en 2002-2003 : 65,67/100
Indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats en 2003-2004 : 68,88/100
Indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats en 2004-2005 : 74,29/10

20. À savoir l'audition du Vérificateur général dans le cadre de l'examen de son rapport annuel de gestion 2003-2004 du 2 novembre 2004, l'audition du secrétaire du Conseil du Trésor concernant le bilan de la situation des agences et unités autonomes de services du 8 mars 2005 et l'audition du sous-ministre de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille concernant le bilan de la qualité de l'information sur la performance du 23 mars 2005. Sur une possibilité de 79 ministères et organismes au 31 mars 2005. L'audition du secrétaire du Conseil du trésor concernant le rapport 2003-2004 sur l'application de la Loi sur l'administration publique ayant eu lieu le 13 avril 2005, soit après la fin de l'année financière, elle n'a pas été comptabilisée dans le calcul.

Secrétariat
du Conseil du trésor

Québec