

# GESTION AXÉE **SUR LES** RÉSULTATS **ET** PERFORMANCE **DES** AGENCES GOUVERNEMENTALES QUÉBÉCOISES

CLAUDE LAURIN  
MARIE-ÈVE QUENNEVILLE

AVRIL 2012

**HEC MONTRÉAL**



Créé en 2009, le Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal mène une double mission. Il se consacre d'abord à la recherche sur la productivité et la prospérité en ayant comme principaux sujets d'étude le Québec et le Canada. Ensuite, il veille à faire connaître les résultats obtenus en organisant des activités de transfert, de vulgarisation et, ultimement, d'éducation.

Pour en apprendre davantage sur le Centre ou pour obtenir des copies supplémentaires de ce document, visitez le [www.hec.ca/cpp](http://www.hec.ca/cpp) ou écrivez-nous à [info.cpp@hec.ca](mailto:info.cpp@hec.ca).

*Gestion axée sur les résultats et performance des agences gouvernementales québécoises*  
Claude Laurin et Marie-Ève Quenneville

Centre sur la productivité et la prospérité  
HEC Montréal  
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7  
Téléphone : 514 340-6449

Dépôt légal : deuxième trimestre 2012  
ISBN : 978-2-9812805-4-1 (version PDF)  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012  
Bibliothèque et Archives Canada, 2012

Cette publication a bénéficié du soutien financier du ministère des Finances du Québec.

© 2012 Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal

# RÉSUMÉ

Dans le cadre de cette étude, nous avons analysé les rapports annuels de treize agences décentralisées québécoises en vue de dresser le tableau le plus complet possible de leur performance. Une fois les données recueillies, nous les avons analysées et nous avons transmis les résultats de nos analyses aux dirigeants des agences afin d'obtenir leurs réactions. Si nos résultats tendent à indiquer que la performance des agences s'améliore, nous notons toutefois des disparités importantes entre les agences de même que des améliorations plus notoires au niveau des revenus. Nous concluons l'article par une analyse critique des résultats.

Mots clés : Gestion axée sur les résultats, décentralisation, performance, productivité

# ABSTRACT

In this study, we analyze the long-run performance of a group of decentralized agencies that were created in the province of Quebec. We collect all the data that can be related to performance in the annual report of thirteen decentralized agencies. The methodology adopted allows us to build a long-term, multidimensional assessment of the performance of these agencies. The results suggest that the performance of the decentralized agencies has improved over time, especially on the dimensions related to revenues. We conclude the article with a general discussion of our results.

Keywords: Results-based management, decentralization, performance, productivity

# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RÉSUMÉ</b> .....                                                                                        | <b>3</b>  |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                                                                      | <b>3</b>  |
| <b>INTRODUCTION</b> .....                                                                                  | <b>5</b>  |
| <b>1. LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS AU QUÉBEC</b> .....                                                | <b>7</b>  |
| <b>2. LES AGENCES DÉCENTRALISÉES AU QUÉBEC</b> .....                                                       | <b>8</b>  |
| <b>3. MÉTHODOLOGIE</b> .....                                                                               | <b>11</b> |
| <b>4. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS</b> .....                                                                     | <b>13</b> |
| 4.1 ANALYSE DES DONNÉES PUBLIQUES .....                                                                    | 13        |
| 4.2 ANALYSES COMPLÉMENTAIRES .....                                                                         | 18        |
| 4.3 ANALYSE COMPARATIVE .....                                                                              | 20        |
| <b>DISCUSSION ET CONCLUSION</b> .....                                                                      | <b>21</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....                                                                                 | <b>23</b> |
| <b>ANNEXES</b> .....                                                                                       | <b>25</b> |
| BULLETIN D'INTERPRÉTATION – AIDE FINANCIÈRE AUX ÉTUDES (AFE) .....                                         | 26        |
| BULLETIN D'INTERPRÉTATION – BUREAU DES INFRACTIONS ET DES AMENDES (BIA) .....                              | 29        |
| BULLETIN D'INTERPRÉTATION – COMMISSION ADMINISTRATIVE DES RÉGIMES DE RETRAITE ET D'ASSURANCES (CARRA)..... | 32        |
| BULLETIN D'INTERPRÉTATION – CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC (CCQ) .....                                   | 35        |
| BULLETIN D'INTERPRÉTATION – CENTRE D'EXPERTISE EN ANALYSE ENVIRONNEMENTALE DU QUÉBEC (CEAEQ) .....         | 38        |
| BULLETIN D'INTERPRÉTATION – CENTRE DE GESTION DE L'ÉQUIPEMENT ROULANT (CGER) .....                         | 41        |
| BULLETIN D'INTERPRÉTATION – CENTRE DE PERCEPTION FISCALE (CPF).....                                        | 44        |
| BULLETIN D'INTERPRÉTATION – CENTRE DE RECOUVREMENT (CR) .....                                              | 48        |
| BULLETIN D'INTERPRÉTATION – EMPLOI QUÉBEC (EQ) .....                                                       | 51        |
| BULLETIN D'INTERPRÉTATION – LABORATOIRE DE SCIENCES JUDICIAIRES ET DE MÉDECINE LÉGALE (LSJML) .....        | 54        |
| BULLETIN D'INTERPRÉTATION – RÉGIE DU CINÉMA (RC) .....                                                     | 57        |
| BULLETIN D'INTERPRÉTATION – RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC (RRQ) .....                                         | 60        |
| BULLETIN D'INTERPRÉTATION – SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL (SAG) .....                                      | 63        |
| ENQUÊTE SUR LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DES AGENCES GOUVERNEMENTALES QUÉBÉCOISES, QUESTIONNAIRE .....   | 66        |

# INTRODUCTION

Alors que la performance du secteur public est scrutée à la loupe par de nombreux observateurs, les vingt dernières années ont donné lieu à de nombreuses réformes administratives au Canada, et ce, autant au palier gouvernemental fédéral que provincial. Parmi les réformes orchestrées par ces divers paliers de gouvernements, la décentralisation de certaines entités gouvernementales et l'implantation d'une forme de gestion axée sur les résultats représentent une partie importante des efforts déployés afin d'améliorer la performance du secteur public.

Dans le cadre de cette étude, nous analysons empiriquement la performance des entités québécoises décentralisées s'étant vues octroyer le statut d'agences gouvernementales<sup>1</sup>. Plus précisément, nous investiguons les impacts de la gestion axée sur les résultats sur la performance financière et non financière des agences gouvernementales émanant de ces réformes. Pour ce faire, nous avons analysé, sur une période allant de 15 à 10 ans, l'évolution des indicateurs de performances que les agences gouvernementales québécoises rendent publics par le biais de leurs rapports annuels de gestion<sup>2</sup>. Notre analyse s'effectue sur une période relativement longue, durant laquelle nous mesurons la progression des divers indicateurs et nous les comparons à des mesures agrégées de la performance du secteur public québécois. Une fois l'analyse des indicateurs complétée, nous avons sondé les directeurs d'agence afin d'obtenir leur interprétation de nos résultats ainsi qu'afin de recueillir leurs opinions sur les avantages et inconvénients de la décentralisation et de la gestion axée sur les résultats telle que réalisée au Québec.

Les résultats de notre étude démontrent que dans l'ensemble, la performance des agences, que nous évaluons en termes financiers et non financiers, progresse dans le sens de nos attentes. Durant la période à l'étude, une très forte proportion d'agences démontre une progression de leurs revenus, de leurs extrants et de leur productivité. Les directeurs d'agences entérinent nos résultats, mais demeurent relativement critiques quant au degré d'autonomie dont ils disposent pour gérer leurs agences. Finalement, nous notons que dans le processus de reddition de comptes, les agences sont amenées à compiler des résultats sur un très grand nombre de dimensions. À cet égard, la forte variabilité des indicateurs utilisés d'une année à l'autre par certaines agences rend difficile l'interprétation de certains des résultats rapportés dans les rapports annuels. À notre avis, ces résultats permettent d'apprécier les liens pouvant exister entre la décentralisation et la progression des indicateurs de performance d'un échantillon représentatif d'agences décentralisées et, en ce sens, comblent un vide déploré par de nombreux auteurs<sup>3</sup> quant aux résultats empiriques afférents à l'impact des réformes sur la performance du secteur public.

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'organisations gouvernementales décentralisées soumises, par le Conseil du trésor, à une *convention de performance et d'imputabilité (CPI)*.

<sup>2</sup> Les résultats que nous présentons dans ce rapport de recherche constituent la version finale de résultats préliminaires portant sur la performance des agences gouvernementales québécoises qui ont été présentés à divers intervenants associés au ministère des Finances du Québec en 2009. À la suite à cette présentation, nous avons recueilli de nombreux commentaires sur notre étude. Fort de l'intérêt suscité par nos recherches, nous avons bonifié les indicateurs de performance recueillis et allongé la période à l'étude en vue d'obtenir une meilleure appréciation de la progression de la performance individuelle de chaque agence.

<sup>3</sup> Voir entre autres Boyne (2003) et Poister et coll. (2011).

Ce document présente d'abord un bref historique de la gestion axée sur les résultats au Québec. Nous présentons par la suite les agences qui ont été analysées dans le cadre de notre étude. Notre méthodologie ainsi que nos résultats font l'objet des sections 3 et 4 du document, que nous concluons par une discussion des résultats obtenus.

# I. LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS AU QUÉBEC

C'est en 1995 que le gouvernement du Québec créa ses premières *Unités autonomes de services* (UAS), qui constituaient l'équivalent québécois des agences décentralisées mises sur pied par le gouvernement britannique vers la fin des années 1980. Plus ou moins bien orchestrée, cette première tentative de décentralisation donna des résultats mitigés (VGQ, 1998). Suite aux réserves émises par le Vérificateur général de la province, le gouvernement formalisa son processus de décentralisation en adoptant, en mai 2000, la Loi sur l'administration publique (LAP). En formalisant son approche par le biais d'une législation, le gouvernement québécois fut en mesure de mettre en place de manière plus explicite la *Gestion axée sur les résultats* (équivalent français du terme *Results Based Management*, ou RBM). Afin d'améliorer la performance des entités décentralisées, la loi mandate spécifiquement les agences ainsi que certains autres organismes (des instituts, des départements et des directions, par exemple) d'élaborer un *Plan stratégique* ainsi qu'un *Plan annuel de gestion des dépenses*. Ces organismes doivent également identifier les indicateurs de performance qui, une fois intégrés au plan stratégique, faciliteraient le processus de reddition de comptes (Côté, 2006).

À la suite de l'adoption de la LAP, huit UAS furent transformées en agence et de nouvelles agences furent créées (pour une liste exhaustive des entités gouvernementales affectées par la décentralisation, voir Roy et Giard; 2003). Parmi les nouvelles agences, on note que celles-ci ont des missions variées allant de la collection des taxes et impôts non payés (Centre de perception fiscale) à la gestion des prêts et bourses destinés aux étudiants (Aide financière aux études). La décentralisation sous-jacente à la LAP vise à rendre plus flexible les opérations dans certaines sphères d'intervention du secteur public et, incidemment, vise à augmenter la qualité des services rendus aux citoyens (VGQ, 1998, 2004). Afin de réduire les risques de dysfonction associés à la décentralisation, la LAP impose que la gestion axée sur les résultats soit mise en œuvre en utilisant des contrats de performance devant être approuvés par les instances ministérielles desquelles les agences relèvent. Les directeurs d'agences sont par ailleurs tenus de présenter aux parlementaires un rapport annuel faisant état du degré d'atteinte des objectifs faisant partie intégrante de leurs plans stratégiques (Quenneville, 2006).

Au moment de leur création, la majorité des agences a dû soumettre une entente de service devant être ultimement approuvée par le Conseil du trésor. Cette entente devait inclure le plan stratégique qui, une fois approuvé, garantissait une certaine autonomie aux directeurs d'agences. Si le degré d'autonomie accordé aux directeurs varie d'une agence à l'autre, on note toutefois que dans tous les cas, le statut d'agence est accompagné d'une plus grande autonomie que ce qui prévalait au sein de l'organisme, eut-il le statut de département ou d'UAS (Aubert, et al., 2005). À titre d'exemple, on note que des directeurs d'agence sont parvenus à se négocier une certaine discrétion quant à l'utilisation de surplus budgétaires qui peuvent, par exemple, être reportés d'un exercice à l'autre en vue d'un usage subséquent. Sous certaines restrictions, quelques agences disposent également d'une certaine discrétion quant à l'utilisation de ces surplus. En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, certains directeurs d'agence ont obtenu le droit d'implanter une forme de rémunération incitative et ont bénéficié d'un peu plus de marge de manœuvre quant à leur processus d'embauche.

## 2. LES AGENCES DÉCENTRALISÉES AU QUÉBEC

Afin d'apprécier les impacts de la gestion axée sur les résultats au Québec, nous avons concentré nos efforts sur les agences décentralisées. Étant donné que ces organisations ont été constituées dans la foulée de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et qu'elles présentent toutes les caractéristiques d'entités décentralisées, elles apparaissent comme des candidates de choix permettant d'apprécier les impacts des réformes entreprises au milieu des années 1990.

Notre échantillon fut constitué de la manière suivante. En 2007, nous avons contacté le secrétariat du Conseil du trésor du Québec afin d'obtenir la liste de toutes les agences gouvernementales décentralisées devant se conformer aux exigences de la gestion axée sur les résultats. Une employée du Conseil du trésor nous a transmis une liste comprenant 17 organismes étant soumis à une *convention de performance et d'imputabilité (CPI)* ainsi que cinq organismes étant historiquement identifiés comme des *Unités autonomes de service*. En conciliant la liste d'organismes fournie par le Conseil du trésor avec d'autres rapports gouvernementaux, incluant des rapports annuels du Vérificateur général du Québec, nous avons identifié une agence supplémentaire, soit la Sécurité du revenu, qui a été fusionnée en 2006 et donc, qui avait cessé d'exister en 2007.

Sur cet échantillon de base constitué d'un total de 23 agences décentralisées répondant potentiellement à nos critères, cinq organismes qui ne divulguaient publiquement pas de résultats distincts, et ont dû être éliminées faute de données utilisables aux fins de notre étude<sup>4</sup>. Pour trois autres agences, soit le Centre d'expertise hydrique, Forêt Québec ainsi que la Régie du logement, nous n'avons pas été en mesure d'identifier une mesure claire de l'extrant, ce qui nous empêche de mesurer la plupart de nos ratios clés. Ces trois agences ont donc également dû être exclues de nos analyses préliminaires. Les 15 agences originalement retenues ainsi qu'une très brève description de leur champ d'intervention apparaissent dans la liste suivante :

1. *Aide financière aux études (AFE)* : Gère les programmes d'aide financière aux étudiants.
2. *Bureau des infractions et amendes (BIA)* : Traite les infractions pénales portées par les différents ministères et organismes gouvernementaux.
3. *Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)* : Administre les régimes de retraite et d'assurances des employés de l'État québécois
4. *Centre de conservation du Québec (CCQ)* : Procède à la restauration d'œuvres d'art et offre son expertise en matière de conservation préventive.
5. *Centre d'expertise en analyse environnementale du Québec (CEAEQ)* : Effectue des analyses de laboratoire, accréditations, études écotoxicologiques et études de terrain pour le ministère du Développement durable, Environnement et Parc du Québec.

---

<sup>4</sup> Ces agences sont les suivantes : Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale, Contrôle routier, Géologie Québec, Revenu Québec et Transformation alimentaire Québec.

6. *Centre de gestion de l'équipement roulant (CGER)* : Gère le parc de véhicules et équipements connexes du ministère des Transports.
7. *Centre de perception fiscale (CPF)* : Perçoit les créances fiscales des entreprises et des particuliers.
8. *Centre de recouvrement (CR)* : Recouvre les sommes dues au ministère de la Santé et de la Solidarité Sociale telles que les prestations d'assurance-emploi ou allocations versées en trop.
9. *Centre de signalisation (CSQ)* : Conçoit les produits de sécurité routière en fonction des demandes du ministère des transports.
10. *Emploi-Québec (EQ)* : Développe l'emploi en offrant des services visant l'insertion sociale et professionnelle, le maintien, la stabilisation et la création d'emplois.
11. *Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale (LSJML)* : Soutient, par le biais d'une expertise scientifique, les enquêtes judiciaires ou policières. L'agence a aussi le mandat de faire la vérification des appareils de jeux de Loto-Québec.
12. *Régie du cinéma (RC)* : Procède au classement des films par catégorie d'âge et au contrôle des droits de distribution. L'agence effectue également l'inspection des établissements commerciaux qui sont sous sa supervision et gère les permis.
13. *Régie des rentes du Québec (RRQ)* : Gère les rentes de retraite, les rentes pour invalidité, les prestations pour conjoints survivants et veille à la surveillance des régimes complémentaires de retraite.
14. *Service aérien gouvernemental (SAG)* : Gère la flotte d'aéronefs utilisée par les ministères et autres organismes afin que ceux-ci puissent réaliser leur mandat.
15. *Sécurité du revenu (SR)* : Procède à l'attribution d'une aide financière aux personnes ne pouvant subvenir à leurs besoins.

Le tableau I présente des données sommaires sur ces agences, incluant l'année de leur création, le nombre total d'employés équivalent à temps complet (ETC) qu'elles emploient ainsi que leur budget annuel de dépenses.

# TABLEAU I

## Description sommaire des agences

| Agence    | Année de création | ETC (total) | Budget annuel de dépenses (en milliers) |
|-----------|-------------------|-------------|-----------------------------------------|
| 1. AFE    | 1997              | 344         | 19 500                                  |
| 2. BIA    | 2001              | 141         | 9 394                                   |
| 3. CARRA  | 1995              | 441         | 40 400                                  |
| 4. CCQ    | 1995              | 30          | 2 183                                   |
| 5. CEAEQ  | 1997              | 107         | 10 446                                  |
| 6. CGER   | 1997              | 410         | 53 482                                  |
| 7. CPF    | 1995              | 1 079       | 80 500                                  |
| 8. CR     | 2001              | 238         | 12 700                                  |
| 9. CSQ    | 2001              | 30          | 4 567                                   |
| 10. EQ    | 1998              | 4 484       | 292 700                                 |
| 11. LSJML | 1996              | 137         | 9 723                                   |
| 12. RC    | 2001              | 43          | 5 365                                   |
| 13. RRQ   | 1997              | 1 121       | 144 900                                 |
| 14. SAG   | 1995              | 162         | 57 773                                  |
| 15. SR    | 2001              | 5 671       | 151 464                                 |

Au terme de nos analyses préliminaires, deux de ces agences ont dû être exclues de l'enquête finale. En effet, le SR (fusionné à une autre agence en 2006) et le CSQ (privatisé en 2007), n'existent plus. Comme il nous est alors impossible de valider les données recueillies directement auprès de ces agences, nous avons choisi de les exclure de nos analyses. Notre étude finale porte donc sur les 13 agences restantes.

### 3. MÉTHODOLOGIE

La méthodologie adoptée pour mener cette étude s'est déployée en trois étapes, soit l'étape de collecte des données, l'étape de compilation et l'étape d'interprétation des résultats.

#### *Collecte des données*

Afin d'analyser la performance des agences québécoises, nous avons recueilli l'information disponible dans les rapports annuels de gestion à partir de la date de création de chacune des organisations, soit en tant qu'unité autonome de service (UAS) ou soit en tant qu'agence gouvernementale. Les données ont été collectées jusqu'au plus récent rapport disponible (2008-2009).

À partir des données recueillies, nous avons d'abord créé une base de données à partir des résultats divulgués par toutes les agences faisant partie de notre échantillon. Ces résultats incluent les revenus (si applicable) et les dépenses ajustés pour tenir compte de l'inflation ainsi que le nombre d'employés (ETC) rapportés par l'ensemble des agences. Nous incluons également une mesure de ce qui nous apparaît être l'extrant principal, et ce, pour toutes les agences. À partir de ces données, nous calculons des ratios qui nous permettent d'analyser les variations de la performance financière, du coût moyen de l'extrant principal et de la productivité de l'ensemble des agences. Nous référons à ce premier ensemble de résultats en utilisant le terme « résultats standards ».

Nous avons ensuite compilé des données afférentes à des indicateurs spécifiques aux agences. En effet, les agences doivent définir des indicateurs de performance qui sont spécifiquement en lien avec leur propre plan stratégique. Nous avons collecté ces données en imposant certaines conditions en vue de permettre des analyses subséquentes. Ainsi, pour être retenu, il fallait qu'un indicateur de performance spécifique à une agence ait été rapporté de façon continue dans chacun des rapports de gestion des années 2001 à 2009. L'année 2001 a été choisie comme date de départ, car elle constitue l'année d'adoption de la Loi sur l'administration publique, loi ayant renforcé la standardisation des règles concernant la reddition de comptes des agences.

Pour les fins notre étude, les indicateurs de performance divulgués par les agences gouvernementales québécoises ont été regroupés en dix catégories :

- les indicateurs financiers associés aux revenus;
- les indicateurs financiers associés aux coûts;
- les indicateurs mesurant les formes d'extrants autres que l'extrant principal;
- les indicateurs de productivité;
- les indicateurs de degré d'atteinte d'un objectif associé à la qualité des services rendus;
- les indicateurs associés à des sondages de satisfaction;
- les indicateurs associés au degré de conformité des services rendus par l'agence;
- les indicateurs associés au respect des délais de réponse;
- les indicateurs associés au nombre de plaintes enregistrées;

- les indicateurs associés à la formation des employés.

Il faut donc comprendre que ce ne sont pas toutes les agences qui divulguent des résultats en fonction de toutes les catégories. Dans la synthèse qui suit, nous identifions les catégories d'indicateurs retenus par chacune des agences, ainsi que le nombre d'indicateurs dans chacune des catégories.

## *Compilation des données*

Afin de compiler les données recueillies, nous avons calculé la progression des indicateurs durant la période couverte. Pour évaluer la progression des indicateurs, nous avons, dans un premier temps, créé des indices de référence pour chacun d'eux. La donnée de l'année 2001-2002, disponible dans chaque colonne du rapport synthèse, a servi de point de référence et s'est vue attribuer la valeur de 1,00. En divisant les années subséquentes par la valeur brute de l'année de référence, nous avons obtenu un indice pour représenter l'évolution par rapport à l'année de référence, et ce, pour chacun des indicateurs.

Dans un second temps, nous avons calculé la variation annuelle moyenne des indices pour chacune des catégories d'indicateurs couvertes dans le rapport annuel de l'ensemble des agences, à partir de 2001-2002 jusqu'à la dernière année disponible. Nous avons également calculé la progression à partir de l'année de création, mais uniquement pour les résultats standards des agences.

## *Interprétation des résultats*

Sur la base des données recueillies, nous avons conçu un rapport synthèse des résultats standards et des indicateurs de performance compilés, et ce, pour chacune des agences à l'étude. Les rapports synthèses produits pour chacune des agences apparaissent en annexe à ce rapport. Afin de faciliter l'interprétation des rapports synthèses, nous avons produit un bulletin d'interprétation des indicateurs de performance de toutes les agences. Le bulletin d'interprétation contient les sections suivantes :

1. Une définition des données retenues pour l'agence;
2. Une interprétation sommaire des résultats standards divulgués par l'agence;
3. Une interprétation sommaire des indicateurs de performance spécifiques retenus pour l'agence;
4. Une analyse comparative des résultats standards aux indicateurs spécifiques divulgués par l'agence;
5. Quelques remarques explicatives, le cas échéant.

Les bulletins d'interprétation sont également annexés à ce document.

## 4. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

### 4.1 ANALYSE DES DONNÉES PUBLIQUES

Les résultats des analyses de données provenant directement des rapports annuels publiés par les agences sont synthétisés dans trois tableaux. Le premier tableau (tableau 2) donne un aperçu des résultats par agence, en indiquant si la progression des résultats en termes de revenus, des dépenses, de l'écart entre les revenus et les dépenses, de l'extrant, du coût moyen et de la productivité progresse dans le sens attendu (c.-à-d. augmentation des revenus, des extrants, de la productivité et une diminution du coût moyen). Le tableau 3 présente ensuite une synthèse des résultats compilés sur toute la période étudiée. Finalement, le tableau 4 présente, quant à lui, l'ensemble des résultats compilés durant la période post-LAP. Une version plus détaillée de ces résultats apparaît dans les annexes, où tous les tableaux et les fiches d'interprétation des résultats de chacune des agences sont compilés<sup>5</sup>.

Sur la base des résultats présentés dans les trois tableaux synthèses (tableaux, 2, 3 et 4), on peut tirer les conclusions suivantes. Dans l'ensemble, la gestion axée sur les résultats et la décentralisation semblent donner des résultats allant dans le sens des attentes. Pour une forte proportion des dimensions étudiées, incluant les revenus, le ratio revenus/dépenses, les extrants et la productivité, les agences rapportent des améliorations significatives<sup>6</sup>. Les résultats sont toutefois neutres au niveau de la dimension « coût moyen », où l'on ne note pas de diminution ou d'augmentation significative.

---

<sup>5</sup> Les fiches par agence présentent notamment la définition de tous les indicateurs et données standard ayant été utilisés dans le cadre de cette étude.

<sup>6</sup> Étant donné la taille relativement restreinte de notre échantillon, les résultats sont testés à l'aide du test non paramétrique de Wilcoxon.

## TABLEAU 2

### Tendance de la progression des dimensions clés de la performance

RÉSULTATS STANDARDS (À PARTIR DE L'ANNÉE 2001-2002)

Pour chacune des agences de l'échantillon, ce tableau indique si la progression des résultats en termes de revenus, de l'écart entre les revenus et les dépenses, de l'extrant, du coût moyen et de la productivité progresse dans le sens attendu (c.-à-d. augmentation des revenus, des extrants, de la productivité et une diminution du coût moyen). Les résultats illustrés par le lettre N (en gras dans le tableau) indique les dimensions que **ne progressent pas** dans le sens attendu. La signification des autres lettres apparaît au bas du tableau.

|                                                        | Revenus  | Revenus/<br>Dépenses | Extrant  | Coût<br>moyen | Productivité<br>ETC |
|--------------------------------------------------------|----------|----------------------|----------|---------------|---------------------|
| <b>Agences ayant de revenus autonomes</b>              |          |                      |          |               |                     |
| BIA                                                    | S        | S                    | S        | <b>N</b>      | S                   |
| CARRA                                                  | F        | O                    | F        | <b>N</b>      | S                   |
| CCQ                                                    | F        | F                    | S        | S             | O                   |
| CEAEQ                                                  | F        | F                    | O        | O             | S                   |
| CGER                                                   | S        | <b>N</b>             | S        | <b>N</b>      | <b>N</b>            |
| CPF                                                    | F        | F                    | S        | <b>S</b>      | S                   |
| LSJML                                                  | F        | F                    | S        | <b>N</b>      | O                   |
| RC                                                     | S        | S                    | F        | S             | S                   |
| SAG                                                    | <b>N</b> | <b>N</b>             | F        | S             | F                   |
| Proportion des résultats dans le sens de la prédiction | 88,89%   | 77,78%               | 100,0%   | 55,56%        | 88,89%              |
| <b>Agences n'ayant pas de revenus autonomes</b>        |          |                      |          |               |                     |
| AFE                                                    | --       | --                   | O        | <b>N</b>      | O                   |
| CR                                                     | --       | --                   | <b>N</b> | <b>N</b>      | F                   |
| EQ                                                     | --       | --                   | O        | S             | F                   |
| RRQ                                                    | --       | --                   | S        | S             | S                   |
| Proportion des résultats dans le sens de la prédiction | 88,89%   | 77,78%               | 92,31%   | 53,85%        | 92,31%              |

Codification :

- O : Progression dans le sens de la prédiction (0 à 2 % de variation moyenne annuelle)
- S : Progression dans le sens de la prédiction de manière substantielle (2 à 5 % de variation moyenne annuelle)
- F : Progression dans le sens de la prédiction de manière forte (5 % ou plus de variation moyenne annuelle)
- **N** : Progression n'allant pas dans le sens de la prédiction

L'analyse des résultats apparaissant aux tableaux 2, 3 et 4 révèle que toutes les agences générant des revenus, à une mince exception près, ont vu leurs revenus annuels moyens augmenter durant la période à l'étude. L'augmentation annuelle moyenne des revenus est de plus de 10 %, ce qui est considérable. Durant la période post-LAP, l'augmentation annuelle moyenne de l'ensemble des agences est d'environ 6 %, alors qu'une seule agence a vu ses revenus décroître. Pour le sous-groupe d'agences générant des revenus, ceux-ci progressent plus vite que les dépenses (progression annuelle moyenne d'un peu plus de 4 %) et que les extrants (progression annuelle moyenne d'environ 5 %). Outre la progression des revenus, commune à toutes les agences qui en génèrent, on note une certaine disparité entre les agences au niveau des autres dimensions. Les agences ne générant pas de revenus autonomes présentent des résultats progressant dans le sens attendu sauf pour l'AFE, où l'on note une hausse substantielle des dépenses et des ETC ainsi qu'une baisse de l'extrant et de la productivité.

## TABLEAU 3

### Tableau synthèse des résultats des agences québécoises à la suite de la décentralisation

RÉSULTATS STANDARDS (À PARTIR DE LA CRÉATION DE L'AGENCE)

|                                                 | Revenus       | Revenus/<br>Dépenses | Dépenses     | ETC           | Extrant      | Coût<br>moyen | Productivité<br>ETC |
|-------------------------------------------------|---------------|----------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------------|
| <b>Agences ayant des revenus autonomes</b>      |               |                      |              |               |              |               |                     |
| BIA                                             | 9,01%         | 5,00%                | 5,87%        | 2,85%         | 12,46%       | -2,04%        | 9,50%               |
| CARRA                                           | 6,13%         | -0,15%               | 6,30%        | 2,18%         | 5,28%        | 0,99%         | 3,16%               |
| CCQ <sup>1</sup>                                | 4,21%         | 3,42%                | 0,95%        | <b>0,00%</b>  | 3,00%        | -1,65%        | <b>1,85%</b>        |
| CEAEQ <sup>2</sup>                              | 25,27%        | 24,53%               | 0,25%        | <b>-1,39%</b> | 2,85%        | -1,91%        | <b>2,36%</b>        |
| CGER                                            | 13,82%        | -0,58%               | 15,00%       | 3,29%         | 5,94%        | 7,86%         | 2,67%               |
| CPF                                             | 11,27%        | 8,31%                | 3,23%        | 2,75%         | 6,34%        | -2,90%        | 4,03%               |
| LSJML                                           | 21,99%        | 20,79%               | 0,78%        | 2,96%         | 0,47%        | 2,51%         | -2,16%              |
| RC                                              | 3,83%         | 1,27%                | 3,14%        | 1,61%         | 8,80%        | -3,77%        | 7,91%               |
| SAG <sup>2</sup>                                | 1,99%         | -1,27%               | 3,36%        | <b>-1,70%</b> | 1,95%        | 3,99%         | <b>8,01%</b>        |
| <b>Moyenne</b>                                  | <b>10,84%</b> | <b>6,81%</b>         | <b>4,32%</b> | <b>1,39%</b>  | <b>5,23%</b> | <b>0,34%</b>  | <b>4,15%</b>        |
| <b>Agences n'ayant pas de revenus autonomes</b> |               |                      |              |               |              |               |                     |
| AFE                                             | --            | --                   | 11,71%       | 6,62%         | -0,30%       | 12,09%        | -4,64%              |
| CR                                              | --            | --                   | -4,54%       | -4,36%        | -5,55%       | 1,37%         | 14,36%              |
| EQ                                              | --            | --                   | -1,63%       | -2,38%        | 8,94%        | -7,97%        | 11,61%              |
| RRQ                                             | --            | --                   | 2,01%        | 1,38%         | 3,25%        | -1,19%        | 1,91%               |
| <b>Moyenne globale</b>                          | <b>10,84%</b> | <b>6,81%</b>         | <b>3,62%</b> | <b>1,09%</b>  | <b>4,19%</b> | <b>0,55%</b>  | <b>4,62%</b>        |

<sup>1</sup> La variation du nombre d'ETC et de la productivité est calculée pour la période 2001 à 2008 exclusivement.

<sup>2</sup> La variation du nombre d'ETC et de la productivité est calculée à partir de l'exercice 2001-2002.

# TABLEAU 4

Tableau synthèse des résultats des agences québécoises à la suite de la décentralisation

|                                          | Résultats standards (à partir de l'année 2001-2002) |                      |          |        |         |               |                     | Indicateurs de l'agence (à partir de l'année 2001-2002) |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------|----------|--------|---------|---------------|---------------------|---------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------|--------------|-------------------------------------|---------|------------|-------------------|----------|-----------|
|                                          | Revenus                                             | Revenus/<br>Dépenses | Dépenses | ETC    | Extrant | Coût<br>moyen | Productivité<br>ETC | Financier<br>Revenus                                    | Financier<br>Coûts | Autre<br>mesure<br>d'extrant | Productivité | Satisfaction de la clientèle        |         |            | Délais<br>(jours) | Plaintes | Formation |
|                                          |                                                     |                      |          |        |         |               |                     |                                                         |                    |                              |              | %<br>d'atteinte<br>d'un<br>objectif | Sondage | Conformité |                   |          |           |
| Agences ayant des revenus autonomes      |                                                     |                      |          |        |         |               |                     |                                                         |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
| BIA                                      | 3,88%                                               | 3,87%                | 2,66%    | 1,07%  | 3,43%   | 1,52%         | 3,39%               | --                                                      | --                 | 5,31%                        | 1,97%        | --                                  | --      | --         | --                | --       | --        |
| CARRA                                    | 6,80%                                               | 0,37%                | 6,43%    | 2,49%  | 5,38%   | 1,02%         | 2,96%               | --                                                      | 7,35%              | --                           | --           | 3,03%                               | --      | --         | 5,63%             | --       | --        |
| CCQ                                      | 5,56%                                               | 5,77%                | 0,11%    | 0,00%  | 2,86%   | -2,69%        | 1,85%               | --                                                      | -2,19%             | --                           | --           | --                                  | 0,30%   | --         | --                | --       | --        |
| CEAEQ                                    | 5,92%                                               | 5,79%                | -0,45%   | -1,39% | 0,76%   | -0,85%        | 2,36%               | 4,87%                                                   | -2,16%             | --                           | 8,75%        | --                                  | --      | --         | --                | --       | 13,52%    |
| CGER                                     | 4,73%                                               | -0,07%               | 4,82%    | 3,55%  | 3,27%   | 1,60%         | -0,16%              | 0,23%                                                   | -1,24%             | 13,02%                       | 0,63%        | 1,54%                               | --      | --         | --                | 10,58%   | 3,52%     |
| CPF                                      | 8,66%                                               | 7,74%                | 0,84%    | 2,20%  | 4,46%   | -3,39%        | 2,82%               | --                                                      | -1,09%             | --                           | 2,93%        | 1,23%                               | --      | --         | -15,82%           | --       | --        |
| LSJML                                    | 18,52%                                              | 17,65%               | 0,85%    | 1,99%  | 2,46%   | 0,93%         | 0,78%               | --                                                      | --                 | --                           | --           | --                                  | --      | --         | --                | --       | --        |
| RC                                       | 3,56%                                               | 2,18%                | 1,95%    | 1,90%  | 5,84%   | -2,32%        | 4,75%               | --                                                      | --                 | --                           | --           | 0,23%                               | --      | --         | --                | --       | --        |
| SAG                                      | -0,77%                                              | -0,81%               | 0,40%    | -1,70% | 6,38%   | -3,79%        | 8,01%               | --                                                      | --                 | --                           | --           | -0,56%                              | --      | --         | --                | --       | --        |
| Moyenne                                  | 3,49%                                               | 1,79%                | 1,65%    | 0,84%  | 3,30%   | -1,57%        | 2,61%               |                                                         |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
| Agences n'ayant pas de revenus autonomes |                                                     |                      |          |        |         |               |                     |                                                         |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
| AFE                                      | --                                                  | --                   | 9,11%    | 0,46%  | 1,52%   | 7,44%         | 1,53%               | 2,57%                                                   | --                 | --                           | --           |                                     | -0,52%  | --         | 1,13%             | --       | -8,36%    |
| CR                                       | --                                                  | --                   | -5,14%   | -5,07% | -6,95%  | 2,19%         | 6,30%               | --                                                      | -6,48%             | --                           | 1,23%        | 5,63%                               | --      | --         | --                | --       | --        |
| EQ                                       | --                                                  | --                   | -4,20%   | -7,65% | 0,92%   | -4,27%        | 10,04%              | --                                                      | --                 | 16,76%                       | --           | --                                  | --      | --         | --                | --       | --        |
| RRQ                                      | --                                                  | --                   | 1,84%    | 1,11%  | 3,12%   | -1,22%        | 2,06%               | 2,94%                                                   | --                 | --                           | --           | 0,00%                               | --      | --         | --                | -7,88%   | --        |
| Moyenne<br>globale                       | 3,49%                                               | 1,79%                | 0,89%    | 0,09%  | 2,08%   | -1,11%        | 2,90%               | 2,65%                                                   | -0,97%             | 11,70%                       | 3,10%        | 1,59%                               | -0,11%  |            | -3,02%            | 1,35%    | 2,89%     |
|                                          | Moyenne géométrique                                 |                      |          |        |         |               |                     | Moyenne arithmétique                                    |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |

Aux tableaux 3 et 4, on note par ailleurs que sur l'ensemble de la période étudiée, les dépenses et les ETC augmentent de façon significative, mais moins rapidement que les extrants. Ces résultats sont sensiblement les mêmes, que l'on étudie l'ensemble de la période ou que l'on se concentre uniquement sur la période post-LAP.

Dans l'ensemble, les résultats afférents aux indicateurs spécifiques (voir le tableau 4) corroborent les résultats standards à quelques exceptions près. On note toutefois une très importante volatilité en ce qui concerne les indicateurs spécifiques rapportés par les agences<sup>7</sup>. À ce chapitre, nous avons pu constater qu'il est très fréquent qu'un indicateur spécifique soit abandonné ou modifié après quelques années. En fin de compte, cette volatilité est telle qu'il est presque impossible de faire une analyse rigoureuse de la progression des agences sur les dimensions mesurées par les indicateurs spécifiques.

À défaut de faire une analyse en profondeur des indicateurs spécifiques, notre enquête nous a permis de constater que les agences sont sensibles à la qualité des services. La plupart des agences tentent de mesurer, d'une manière ou d'une autre, la qualité de leurs services. Toutefois, cette variable semble difficile à cerner, de sorte qu'il y a très peu d'uniformité et de stabilité quant à la définition des indicateurs afférents à la qualité (voir la note 4).

Malgré cette difficulté, on remarque tout de même qu'un total de sept agences ont mesuré de manière systématique le degré d'atteinte d'un de leurs objectifs pouvant être lié à la dimension qualité<sup>8</sup>, et on constate une progression intéressante à ce chapitre. Deux agences ont mesuré de manière systématique la satisfaction de la clientèle, mais les résultats ne sont pas probants. On en arrive à la même conclusion en ce qui concerne les délais et les plaintes, dimensions pour lesquelles les résultats sont très fragmentaires.

Mentionnons finalement que plusieurs agences incluent dans leur liste d'indicateurs des mesures afférentes à la formation des employés. Pour les trois agences qui ont généré des données analysables, on constate une augmentation des sommes consacrées à la formation pour deux d'entre elles, et une forte diminution pour la troisième.

## 4.2 ANALYSES COMPLÉMENTAIRES

Afin de maximiser la validité de nos résultats, nous avons contacté les dirigeants de chacune des agences afin que ceux-ci valident les fiches synthèses et l'interprétation que nous avons faite des résultats de leur agence. Nous leur avons également demandé de remplir un bref questionnaire<sup>9</sup> portant sur leurs réactions face à notre enquête ainsi que sur leurs impressions quant à la gestion axée sur les résultats. Des treize dirigeants d'agence contactés, onze ont accepté de réagir à nos résultats et de répondre à notre questionnaire<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Cette absence de continuité est également notée dans le Rapport de la présidente du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique 2008-2009 (voir page 11). Un mémoire de maîtrise rédigé en 2008 par Maude Bégin-Lafontaine fait également état du manque de continuité dans les indicateurs utilisés par certaines agences québécoises.

<sup>8</sup> Rappelons que dans les fiches synthèse de chaque agence qui apparaissent aux annexes, le lecteur peut prendre connaissance de la nature exacte des indicateurs retenus pour chacune des agences.

<sup>9</sup> Le questionnaire est joint en annexe.

<sup>10</sup> Les dirigeants de l'AFE et de la RC ont décliné notre offre, faute de temps et de ressources disponibles pour répondre aux exigences de notre enquête.

En ce qui concerne les résultats de l'enquête, nos échanges avec le personnel des agences nous ont permis d'apporter certaines corrections aux données collectées et, dans un cas particulier, de bonifier l'ampleur des données disponibles.<sup>11</sup> Le personnel des agences a également été invité à analyser notre interprétation des résultats. Ces échanges ont permis aux intervenants de commenter notre interprétation et, pour certaines agences, de clarifier sensiblement nos commentaires.

Les réponses que les dirigeants d'agence ont bien voulu apporter à notre sondage apparaissent au tableau 5. Ces résultats comportent des informations qui, à notre avis, apportent un éclairage pertinent quant à l'évolution de la gestion axée sur les résultats (GAR) au Québec. Au sujet des résultats de l'enquête (questions 1 et 2), si une majorité des intervenants (7 sur 11) sont d'avis que notre rapport donne une image fidèle de la performance de leur agence, les réponses sont un peu plus mitigées en ce qui concerne notre choix d'extrait<sup>12</sup>. Au niveau des réserves exprimées quant aux résultats de l'enquête, on note que certains répondants auraient souhaité une certaine contextualisation des résultats. On mentionne également que l'utilisation de données agrégées ne permet pas toujours de cerner toutes les dimensions de la performance d'une agence.

## TABLEAU 5

### Résultats de sondage

|                                | Score moyen<br>(Échelle 1 à 5) | # de réponses | # d'accord<br>(Score 4 ou 5) | % d'accord |
|--------------------------------|--------------------------------|---------------|------------------------------|------------|
| <b>Résultats de l'enquête</b>  |                                |               |                              |            |
| Question 1                     | 3,27                           | 11            | 7                            | 63,64%     |
| Question 2                     | 3,64                           | 11            | 7                            | 63,64%     |
| <b>Appréciation de la GAR</b>  |                                |               |                              |            |
| Question 3a                    | 2,50                           | 10            | 3                            | 30,00%     |
| Question 3b                    | 2,09                           | 11            | 1                            | 9,09%      |
| Question 3c                    | 3,82                           | 11            | 7                            | 63,64%     |
| Question 4                     | 1,73                           | 11            | 2                            | 18,18%     |
| <b>Utilité des indicateurs</b> |                                |               |                              |            |
| Question 5                     | 4,27                           | 11            | 10                           | 90,91%     |
| Question 6                     | 4,09                           | 11            | 9                            | 81,82%     |

Notre bloc de questions portant sur l'autonomie et la rémunération incitative (questions 3 et 4) nous permet également de faire certains constats intéressants. Pour ce qui est de l'autonomie, les répondants sont majoritaires à déplorer une autonomie restreinte au niveau de l'utilisation des surplus budgétaires et de

<sup>11</sup> Il s'agit du CPF, qui ne divulgue plus de résultats publiquement depuis 2007. Les dirigeants de cette agence nous ont toutefois donné accès à des données sur les exercices subséquents. Notre analyse synthèse des résultats ne tient pas compte de ces données puisqu'elles ne sont pas publiques. Toutefois, nous présentons une fiche synthèse complémentaire pour le CPF, où ces résultats complémentaires sont présentés distinctement (voir les tableaux spécifiques au CPF, annexés au présent rapport).

<sup>12</sup> Si les dirigeants s'entendent pour dire que nous avons bien identifié l'extrait principal de leur organisation, certains dirigeants auraient souhaité que nous tenions compte de tous les extraits de leur agence, ce que la méthodologie que nous avons adoptée ne permettait pas.

la gestion des ressources humaines. Les commentaires écrits tendent à indiquer que l'autonomie accordée au dirigeant d'agences aurait tendance à décroître dans le temps, le Conseil du trésor ayant imposé des gels de salaires et d'embauche pour un certain nombre d'années à venir. Les répondants confirment par ailleurs que la rémunération incitative est quasi-inexistante, autant pour les dirigeants que pour les employés performants. Ces opinions mitigées sur l'autonomie corroborent les résultats de Mazouz et Tremblay (2006), qui signalaient un certain malaise des employés du secteur public québécois quant à la profondeur des réformes.

En ce qui concerne l'utilisation des indicateurs (questions 5 et 6), les répondants sont à peu près unanimes à dire que 1) ils utilisent les indicateurs divulgués dans les rapports de gestion et que 2) ils utilisent également d'autres indicateurs. Ils confirment par ailleurs que la gestion axée sur les résultats est utile pour gérer la performance de l'agence. À cet égard, un répondant émet une réserve en mentionnant que la gestion axée sur les résultats serait encore plus efficace si elle était accompagnée d'une autonomie moins restreinte.

## 4.3 ANALYSE COMPARATIVE

Si les résultats de notre enquête sont révélateurs quant à la progression des agences, ces résultats prennent encore plus de sens si on parvient à en tirer une analyse comparative. Toutefois, étant donné les spécificités du secteur public québécois (Mazouz et Tremblay, 2006) et l'accès difficile aux données d'organisations comparables dans d'autres pays, il nous est apparu très difficile de faire une analyse comparative aussi complète que nous l'aurions souhaité<sup>13</sup>.

Malgré ces difficultés, on peut quand même comparer l'évolution des agences à celle de l'ensemble du secteur public québécois sur certaines variables clés. Les figures 1 et 2 proposent une analyse comparative des dépenses (figure 1) et de l'évolution du nombre d'employés (figure 2) des agences versus l'ensemble du secteur public québécois<sup>14</sup>.

Les résultats de ces analyses comparatives révèlent que les dépenses et le nombre d'employés augmentent moins du côté des agences que du côté de l'ensemble du secteur public québécois. Ces résultats sont plus marqués en ce qui concerne les employés. S'il est difficile de conclure sur le succès de la gestion axée sur les résultats sur la base de cette simple analyse comparative, on peut tout de même conclure que, joint aux résultats détaillés présentés précédemment, les résultats de cette analyse comparative vont, encore une fois, dans le sens de nos attentes.

---

<sup>13</sup> Les gestionnaires d'agences rencontrent les mêmes difficultés. À la page 20 du Rapport de la présidente du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique 2008-2009, on note que moins de 10 % des organismes soumis à la LAP effectuent des analyses comparatives.

<sup>14</sup> Nos estimations des dépenses sont tirées du plan budgétaire annuel du gouvernement (tableau : Sommaire des opérations financières consolidées ligne total des dépenses ou dépenses budgétaires, selon les années, donnée réelle). Pour ce qui est de notre estimation du nombre d'employés, nous avons utilisé le nombre de participants actifs aux régimes de retraite du gouvernement, tiré du rapport annuel de la CARRA. Un participant actif désigne une personne qui a un lien d'emploi au 31 décembre d'une année ou qui a exercé une fonction visée par un régime de retraite administré par la CARRA pendant une période minimale au cours des trois dernières années.

# DISCUSSION ET CONCLUSION

De manière plus générale, l'étude que nous avons réalisée nous amène à faire les constats complémentaires suivants. Au-delà des résultats qui peuvent être en lien ou non avec les attentes, il est indéniable que la publication des rapports annuels permet de divulguer des résultats utiles pour ceux à qui les directeurs d'agences doivent rendre des comptes, ce qui inclut les différents ministères et la population en général. À ce sujet, la progression des résultats divulgués couplée à la confirmation que ces résultats sont utiles pour la gestion des agences tend à confirmer que la gestion axée sur les résultats a connu un certain succès au Québec.

Si la gestion axée sur les résultats semble avoir des impacts positifs, les résultats de notre enquête comportent certains aspects qui pourraient être préoccupants. Premièrement, le fait que les revenus générés par les agences semblent augmenter plus rapidement que l'extrant principal peut paraître problématique. Considérant que les services rendus par les agences ayant des revenus autonomes sont très spécifiques et essentiels, celles-ci se retrouvent donc dans une situation de monopole où il est relativement aisé d'augmenter les tarifs. À notre avis, il serait important de s'assurer que l'augmentation des revenus est liée plus à l'augmentation de la valeur et de la quantité de services rendus aux citoyens qu'à de simples hausses de tarifs. Pour l'instant, des recherches complémentaires sont requises pour comprendre pourquoi il y a disparité entre les augmentations de revenus et d'extrants.

Une autre dimension préoccupante réside dans la faible stabilité des indicateurs utilisés par les agences. En effet, les compilations réalisées dans le cadre de notre enquête révèlent que les indicateurs spécifiques utilisés par les agences varient tellement dans le temps qu'il est très difficile pour le lecteur des rapports de gestion de faire le suivi de certaines dimensions de la performance, notamment au niveau de la qualité des services rendus. À cet effet, nos travaux nous ont permis de constater que parmi l'ensemble des indicateurs de performance utilisés à un moment ou à un autre par les agences, une très faible minorité de ces indicateurs ont été utilisés en continu, ce qui restreint notre capacité à faire une analyse longitudinale complète de la performance des agences. Étant donné qu'ils ne permettent pas de faire état de la progression des agences et qu'ils ne peuvent être comparés aux résultats d'autres organismes, le très grand nombre d'indicateurs qui ne sont pas utilisés en continu sont d'une faible utilité, autant pour les gestionnaires que pour le public. Une certaine parcimonie dans l'utilisation d'indicateurs mieux ciblés et générés en continu favoriserait probablement la qualité de la reddition de comptes.

Finalement, mentionnons que la perception des dirigeants quant au faible degré d'autonomie qu'on leur accorde sur certaines dimensions clés de leur travail, couplé au fait que cette autonomie semble par ailleurs se dégrader au fil du temps, nous apparaît également inquiétante. Concernant ce constat, on est même en droit de se demander comment les dirigeants parviennent-ils à générer des gains sur les dimensions de la performance que nous avons analysées s'ils ne bénéficient que d'une autonomie restreinte sur des champs d'intervention aussi importante que la gestion des ressources humaines, par exemple. À notre avis, la seule hypothèse valide réside dans le fait que, malgré une autonomie relativement restreinte, les directeurs parviennent à améliorer les processus d'opérations de manière assez significative pour permettre les gains que nous constatons en termes de performance. Cette hypothèse devrait toutefois être vérifiée sur le terrain avant d'être considérée comme validée.

Au-delà de ces trois questions, que nous laissons pour des recherches futures, nous en arrivons à la conclusion que la gestion axée sur les résultats comporte des aspects positifs fort intéressants au Québec. En effet, la majorité des agences gouvernementales qui ont fait l'objet de notre étude ont livré des résultats allant dans le sens des attentes, et ce, pour de nombreuses dimensions de leur performance. Étant donné les résultats que nous présentons, il nous paraît logique que le gouvernement québécois persiste dans ses efforts d'implantation de la gestion axée sur les résultats et que le modèle des agences analysées dans le cadre de cette étude soit étendu à d'autres organisations publiques du Québec.

# BIBLIOGRAPHIE

B. A. Aubert, S. Boudreau, F. Gagné and N. Perreault (2005) 'Analyse évaluative des unités conventionnées et des unités autonomes de services', (Montréal, QC : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations).

[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/unites\\_conventionnees\\_UAS.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/unites_conventionnees_UAS.pdf).

Bégin-Lafontaine, Maude, 2008. « Exercice de conformité ou état d'une réelle responsabilisation: l'évaluation de la performance dans quatre agences gouvernementales québécoises », mémoire de maîtrise, HEC Montréal.

Bilodeau, Nancy, Claude Laurin et Aidan. R. Vining (2007). 'Choice of Organizational Form Makes a Real Difference: The Impact of Corporatization on Government Agencies in Canada', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17 (1), 119-147.

Boyne, George A. (2003) "Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (3), 367-94.

Conseil du trésor du Québec, (2009). *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*.

[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/Rapport\\_presidente\\_2008-2009.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/Rapport_presidente_2008-2009.pdf)

Côté, Louis (2006) 'L'expérience québécoise en matière de réforme administrative: la Loi sur l'administration publique', *Canadian Public Administration*, 49 (1), 1-22.

Mazouz, Bachir et Benoît Tremblay, (2006). "Toward a Postbureaucratic Model of Governance: How Institutional Commitment is Challenging Quebec's Administration", *Public Administration Review*, 66(2), pp. 263-73.

Poister, Theodore H., David W. Pitts and Lauren Hamilton Edwards, (2011). « Strategic Management Research in the Public Sector: A review, Synthesis, and Future Directions », *The American Review of Public Administration*, 40(5), pp. 522-545.

Quenneville, Marie-Ève, 2006. « Évolution de la performance des agences gouvernementale suite à l'implantation de la Nouvelle Gestion Publique », mémoire de maîtrise, HEC Montréal.

Quenneville, Marie-Ève, Claude Laurin et Nicole Thibodeau, 2010. « The Long Run Performance of Decentralized Agencies in Québec ». Chapitre 8 de Per Lægred et Koen Verhoest (eds.) « *Governance of Public Sector Organizations : Autonomy, Control and Performance* », Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, pp. 157-176.

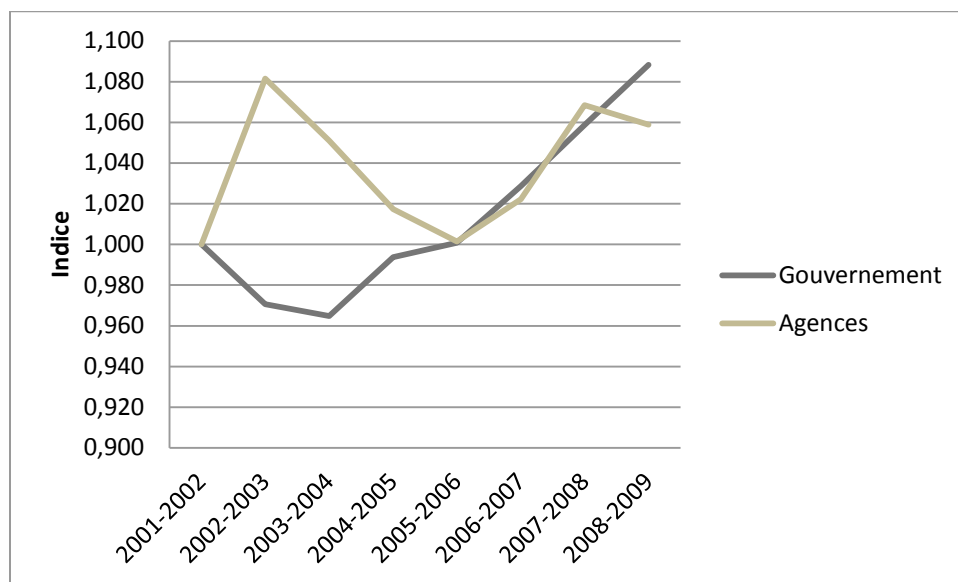
Roy, Paul René et Pierre Giard, 2003. « Des unités autonomes de service aux agences : un modèle administratif québécois en émergence », *Coup d'œil*, 9(3), pp. 19 à 24.

Vérificateur général du Québec, 1998. *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 1997-1998, Tome II, chapitre 2 : Gestion par résultats, vérification menée auprès de deux organismes centraux et de cinq unités autonomes de service*.

Vérificateur général du Québec, 2004. *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2003-2004*, Québec, Tome I, chapitre 5.

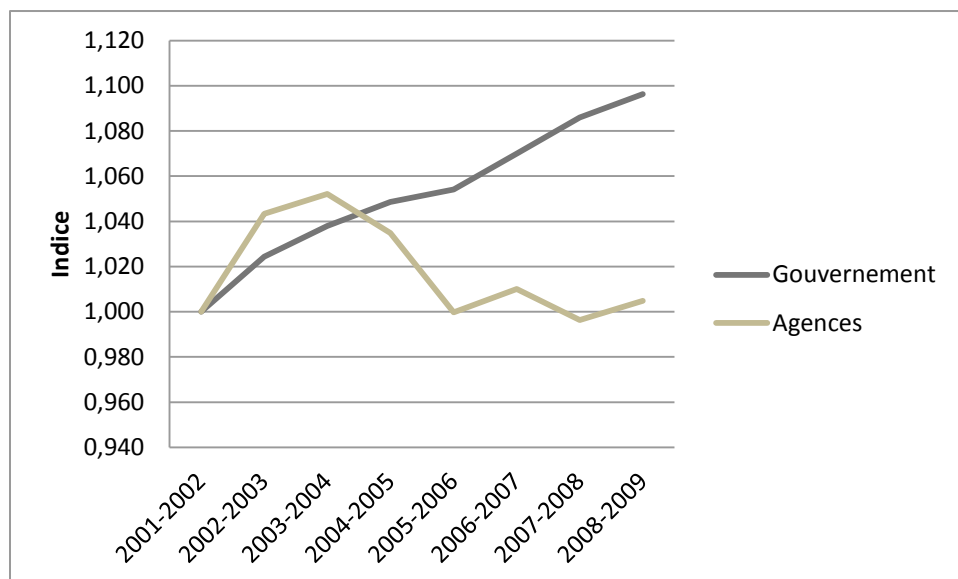
## FIGURE 1

### Évolution des dépenses



## FIGURE 2

### Évolution du nombre d'employés équivalent temps complet



# ANNEXES

# BULLETIN D'INTERPRÉTATION – AIDE FINANCIÈRE AUX ÉTUDES (AFE)

## Section I : Définition des données retenues pour l'AFE

|                    |                                                                                                     |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Extrant :          | Nombre de demandes de prêts et bourses                                                              |
| ETC :              | Nombre d'employés équivalent à temps complet                                                        |
| Dépenses :         | Frais d'administration de l'agence                                                                  |
| Coût moyen :       | Ratio des frais d'administration de l'agence sur le nombre de demandes de prêts et bourses          |
| Productivité ETC : | Ratio du nombre de demandes de prêts et bourses sur le nombre d'employés équivalent à temps complet |

Indicateurs de l'agence :

| Catégorie                                             | Indicateurs                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateurs financiers associés aux revenus           | ▪ Montant des créances recouvrées                                                                                 |
| Indicateurs associés à des sondages de satisfaction   | ▪ Taux de satisfaction global de la clientèle                                                                     |
| Indicateurs associés au respect des délais de réponse | ▪ Délai moyen de traitement des demandes d'aides financières (semaines)                                           |
| Indicateurs associés à la formation des employés      | ▪ Nombre moyen de jours de formation par personne<br>▪ Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation |

## Section II : Interprétation des résultats standards divulgués par l'AFE

- Forte augmentation des dépenses et du coût moyen de production sur l'ensemble de la période couverte.
- Forte augmentation du nombre d'employés équivalent à temps complet.
- Faible diminution des extrants.
- Diminution substantielle de la productivité.
- Comparativement aux années antérieures, les données colligées depuis l'adoption de la Loi sur l'administration publique en 2001-2002 indiquent :
  - Augmentations moins marquées des dépenses et du coût moyen.
  - Faible augmentation des ETC.

- Augmentation des extrants.
- Augmentation de la productivité.

### Section III : Interprétation des indicateurs de performance divulgués par l'AFE

- Augmentation substantielle de l'indicateur associé aux revenus.
- Faible diminution de la satisfaction de la clientèle.
- Faible augmentation des délais.
- Forte diminution de la formation.

### Section IV : Analyse comparative

- Les indicateurs de l'agence sont complémentaires aux résultats standards. Il n'y a pas de comparaison possible.

### Section V : Autres remarques

- Les ETC ne sont pas disponibles pour les premières années de l'agence, ce qui restreint notre analyse des variations des ETC et de la productivité.
- Notre étude s'arrête en 2007-2008. Les rapports annuels au-delà de cette date ne sont pas disponibles.

| AIDE FINANCIÈRE AUX ÉTUDES (AFE)            |                |       |         |                 |                  |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
|---------------------------------------------|----------------|-------|---------|-----------------|------------------|---------------------------------------------|-------------------|-----------------|------------------------|--------------|----------------------------|---------|------------|----------------|----------|-----------|
| Résultats standards                         |                |       |         |                 |                  | Indicateurs de l'agence                     |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
|                                             | Dépenses (K\$) | ETC   | Extrant | Coût moyen (\$) | Productivité ETC |                                             | Financier Revenus | Financier Coûts | Autre mesure d'extrant | Productivité | Satisfaction des clients   |         |            | Délais (jours) | Plaintes | Formation |
|                                             |                |       |         |                 |                  |                                             |                   |                 |                        |              | % d'atteinte d'un objectif | Sondage | Conformité |                |          |           |
| 1997-1998                                   | 11 554         |       | 185 907 | 62,15           |                  |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 1998-1999                                   | 11 827         |       | 182 432 | 64,83           |                  |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 1999-2000                                   | 12 308         | 213   | 163 463 | 75,30           | 767,4            |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 2000-2001                                   | 12 621         | 212   | 151 314 | 83,41           | 713,7            |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 2001-2002                                   | 16 053         | 302   | 148 044 | 108,44          | 490,2            | 2001-2002                                   | 1,000             |                 |                        |              |                            | 1,000   |            | 1,000          |          | 1,000     |
| 2002-2003                                   | 17 100         | 334   | 149 000 | 114,77          | 446,1            | 2002-2003                                   | 1,150             |                 |                        |              |                            | 1,000   |            | 1,097          |          | 0,982     |
| 2003-2004                                   | 17 607         | 360   | 153 700 | 114,55          | 426,9            | 2003-2004                                   | 1,282             |                 |                        |              |                            | 0,926   |            | 0,903          |          | 0,704     |
| 2004-2005                                   | 19 102         | 362   | 157 277 | 121,46          | 434,5            | 2004-2005                                   | 1,045             |                 |                        |              |                            | 0,926   |            | 1,806          |          | 0,553     |
| 2005-2006                                   | 18 879         | 344   | 155 900 | 121,09          | 453,2            | 2005-2006                                   | 1,119             |                 |                        |              |                            | 0,888   |            | 0,387          |          | 0,595     |
| 2006-2007                                   | 25 573         | 311   | 159 378 | 160,45          | 512,5            | 2006-2007                                   | 1,045             |                 |                        |              |                            | 0,888   |            | 0,323          |          | 0,573     |
| 2007-2008                                   | 26 188         | 306   | 162 000 | 161,66          | 529,4            | 2007-2008                                   | 1,118             |                 |                        |              |                            | 0,963   |            | 0,355          |          | 0,559     |
|                                             |                |       |         |                 |                  |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| Variation annuelle moyenne depuis 1999-2000 | 11,71%         | 6,62% | -0,30%  | 12,09%          | -4,64%           | Nombre d'incicateurs disponibles            | 1                 |                 |                        |              |                            | 1       |            | 1              |          | 2         |
| Variation annuelle moyenne depuis 2001-2002 | 9,11%          | 0,46% | 1,52%   | 7,44%           | 1,53%            | Variation annuelle moyenne depuis 2001-2002 | 2,57%             |                 |                        |              |                            | -0,52%  |            | 1,13%          |          | -8,36%    |

# BULLETIN D'INTERPRÉTATION – BUREAU DES INFRACTIONS ET DES AMENDES (BIA)

## Section I : Définition des données retenues pour le BIA

|                      |                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Extrant :            | Nombre total des constats et rapports d'infraction reçus plus le nombre de jugements traités (pénal et criminel) avec condamnation à l'amende                                                             |
| ETC :                | Nombre d'employés équivalent à temps complet                                                                                                                                                              |
| Revenus :            | Recettes – infraction et perception (en milliers)                                                                                                                                                         |
| Dépenses :           | Dépenses effectuées – Traitement fonctionnement et immobilisations (en milliers)                                                                                                                          |
| Revenus / Dépenses : | Ratio des revenus tirés des recettes sur les dépenses effectuées par l'agence                                                                                                                             |
| Coût moyen :         | Ratio des dépenses effectuées par l'agence sur nombre total des constats et rapport d'infraction reçus plus le nombre de jugements traités (pénal et criminel) avec condamnation à l'amende               |
| Productivité ETC :   | Ratio du nombre total des constats et rapport d'infraction reçus plus le nombre de jugements traités (pénal et criminel) avec condamnation à l'amende sur le nombre d'employés équivalent à temps complet |

Indicateurs de l'agence :

| Catégorie                                                               | Indicateurs                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateurs mesurant les formes d'extrant autre que l'extrant principal | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revenus Infractions et perceptions (en millions)</li> </ul>                     |
| Indicateurs de productivité                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport recettes/ETC (en \$)</li> <li>▪ Rapport recettes/traitements</li> </ul> |

## Section II : Interprétation des résultats standards divulgués par le BIA

- Forte augmentation des revenus.
- Forte augmentation, mais moins importante, des dépenses pour la même période, entraînant une augmentation du ratio « Revenus / Dépenses ».
- Diminution du coût moyen de production sur l'ensemble de la période, mais le coût moyen est en augmentation si seule la période débutant en 2001-2002 est considérée.
- Augmentation du nombre d'employés équivalent à temps complet.
- Forte augmentation des extrants.

- Forte augmentation de la productivité.
- Si on exclut les résultats afférents au coût moyen, les résultats sur la période débutant en 2001-2002 sont similaires à ceux obtenus lorsque l'analyse débute en 2000-2001, mais les augmentations sont de moindre ampleur.

### Section III : Interprétation des indicateurs de performance divulgués par le BIA

- Forte augmentation des extrants.
- Augmentation de la productivité.

### Section IV : Analyse comparative

- Les indicateurs d'extrants corroborent les résultats standards divulgués par le BIA.
- Les indicateurs de productivité reflètent une amélioration, mais de moindre ampleur, que les résultats standards du BIA.

| BUREAU DES INFRACTIONS ET AMENDES (BIA)                  |                  |                      |                   |       |          |                    |                     |                                                          |                      |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
|----------------------------------------------------------|------------------|----------------------|-------------------|-------|----------|--------------------|---------------------|----------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|------------------------------|--------------|-------------------------------------|---------|------------|-------------------|----------|-----------|
| Résultats standards                                      |                  |                      |                   |       |          |                    |                     | Indicateurs de l'agence                                  |                      |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
|                                                          | Revenus<br>(K\$) | Revenus/<br>dépenses | Dépenses<br>(K\$) | ETC   | Extrants | Coût<br>moyen (\$) | Productivité<br>ETC |                                                          | Financier<br>Revenus | Financier<br>Coûts | Autre<br>mesure<br>d'extrant | Productivité | Satisfaction de la clientèle        |         |            | Délais<br>(jours) | Plaintes | Formation |
|                                                          |                  |                      |                   |       |          |                    |                     |                                                          |                      |                    |                              |              | %<br>d'atteinte<br>d'un<br>objectif | Sondage | Conformité |                   |          |           |
| 2000-2001                                                | 63 208           | 8,22                 | 7 691             | 137   | 354 844  | 21,67              | 2 590,1             | 2001-2002                                                |                      |                    | 1,000                        | 1,000        |                                     |         |            |                   |          |           |
| 2001-2002                                                | 91 616           | 9,28                 | 9 874             | 158   | 623 171  | 15,84              | 3 944,1             |                                                          |                      |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
| 2002-2003                                                | 103 700          | 7,23                 | 14 338            | 175   | 673 225  | 21,30              | 3 836,5             |                                                          |                      |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
| 2003-2004                                                | 101 556          | 9,30                 | 10 921            | 178   | 627 241  | 17,41              | 3 515,9             |                                                          |                      |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
| 2004-2005                                                | 85 960           | 7,32                 | 11 738            | 185   | 532 263  | 22,05              | 2 881,8             |                                                          |                      |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
| 2005-2006                                                | 72 430           | 6,56                 | 11 044            | 174   | 431 210  | 25,61              | 2 476,8             |                                                          |                      |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
| 2006-2007                                                | 72 594           | 7,49                 | 9 692             | 192   | 444 246  | 21,82              | 2 315,0             |                                                          |                      |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
| 2007-2008                                                | 85 650           | 9,16                 | 9 345             | 172   | 619 101  | 15,10              | 3 595,2             |                                                          |                      |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
| 2008-2009                                                | 110 429          | 10,60                | 10 416            | 167   | 709 371  | 14,68              | 4 247,7             |                                                          |                      |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2000-<br>2001 | 9,01%            | 5,00%                | 5,87%             | 2,85% | 12,46%   | -2,04%             | 9,50%               | Nombre<br>d'indicateurs<br>disponibles                   |                      |                    | 1                            | 2            |                                     |         |            |                   |          |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002 | 3,88%            | 3,87%                | 2,66%             | 1,07% | 3,43%    | 1,52%              | 3,39%               | Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002 |                      |                    | 5,31%                        | 1,97%        |                                     |         |            |                   |          |           |

# BULLETIN D'INTERPRÉTATION – COMMISSION ADMINISTRATIVE DES RÉGIMES DE RETRAITE ET D'ASSURANCES (CARRA)

## Section I : Définition des données retenues pour la CARRA

|                      |                                                                                  |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Extrant :            | Rentes en paiement                                                               |
| ETC :                | Nombre d'employés équivalent à temps complet                                     |
| Revenus :            | Revenus de l'agence                                                              |
| Dépenses :           | Coûts de fonctionnement de l'agence                                              |
| Revenus / Dépenses : | Ratio des revenus sur les coûts de fonctionnement                                |
| Coût moyen :         | Ratio de coûts de fonctionnement de l'agence sur les rentes en paiement          |
| Productivité ETC :   | Ratio des rentes en paiement sur le nombre d'employés équivalent à temps complet |

Indicateurs de l'agence :

| Catégorie                                                                             | Indicateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateurs financiers associés aux coûts                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coût unitaire - enregistrement de la participation</li> <li>▪ Coût unitaire - traitement d'un rachat</li> <li>▪ Coût unitaire - traitement d'un remboursement</li> <li>▪ Coût unitaire - traitement d'une nouvelle rente</li> <li>▪ Coût unitaire - paiement des rentes</li> <li>▪ Coût unitaire - communications générales</li> <li>▪ Coût unitaire - estimation d'une rente</li> <li>▪ Coût unitaire moyen global par participant</li> </ul> |
| Indicateur de degré d'atteinte d'un objectif associé à la qualité des services rendus | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage de participants se présentant à la CARRA qui sont reçus en 20 minutes, au plus</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Indicateurs associés au respect des délais de réponse                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Délai moyen de traitement des rentes pour les nouveaux prestataires</li> <li>▪ Délai de confirmation d'un montant de remboursement</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## Section II : Interprétation des résultats standards divulgués par la CARRA

- Forte augmentation des revenus ainsi que des dépenses sur l'ensemble de la période couverte, entraînant un ratio « Revenus / Dépenses » relativement stable.
- Augmentation du nombre d'employés équivalent à temps complet et augmentation substantielle de la productivité.
- Forte augmentation des extrants.
- Faible augmentation du coût moyen.

## Section III : Interprétation des indicateurs de performance divulgués par la CARRA

- Forte augmentation des coûts durant la période analysée.
- Augmentation substantielle du pourcentage d'objectifs atteints.
- Forte augmentation des délais.

## Section IV : Analyse comparative

- Les indicateurs de coûts indiquent une augmentation plus importante que les résultats standards divulgués par la CARRA.

| COMMISSION ADMINISTRATIVE DES RÉGIMES DE RETRAITES ET ASSURANCES (CARRA) |                  |                      |                   |       |                  |                       |                     |                                                 |                      |                    |                              |              |                                     |  |  |                   |          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|-------------------|-------|------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------------------------------|----------------------|--------------------|------------------------------|--------------|-------------------------------------|--|--|-------------------|----------|-----------|
| Résultats standards                                                      |                  |                      |                   |       |                  |                       |                     | Indicateurs de l'agence                         |                      |                    |                              |              |                                     |  |  |                   |          |           |
|                                                                          | Revenus<br>(K\$) | Revenus/<br>dépenses | Dépenses<br>(K\$) | ETC   | Extrant<br>(K\$) | Coût<br>moyen<br>(\$) | Productivité<br>ETC |                                                 | Financier<br>Revenus | Financier<br>Coûts | Autre<br>mesure<br>d'extrant | Productivité | Satisfaction de la clientèle        |  |  | Délais<br>(jours) | Plaintes | Formation |
|                                                                          |                  |                      |                   |       |                  |                       |                     |                                                 |                      |                    |                              |              | %<br>d'atteinte<br>d'un<br>objectif |  |  |                   |          |           |
| 1996                                                                     |                  |                      |                   |       | 2 007            |                       |                     |                                                 |                      |                    |                              |              |                                     |  |  |                   |          |           |
| 1997                                                                     | 37 299           | 1,000                | 37 299            |       | 2 627            | 14,20                 |                     |                                                 |                      |                    |                              |              |                                     |  |  |                   |          |           |
| 1998                                                                     | 32 085           | 1,042                | 30 799            |       | 3 133            | 9,83                  |                     |                                                 |                      |                    |                              |              |                                     |  |  |                   |          |           |
| 1999                                                                     | 31 140           | 1,011                | 30 802            |       | 3 212            | 9,59                  |                     |                                                 |                      |                    |                              |              |                                     |  |  |                   |          |           |
| 2000                                                                     | 35 439           | 1,012                | 35 017            | 400   | 3 262            | 10,73                 | 8 155               |                                                 |                      |                    |                              |              |                                     |  |  |                   |          |           |
| 2001                                                                     | 35 957           | 0,974                | 36 911            | 400   | 3 410            | 10,82                 | 8 525               | 2001                                            |                      | 1,000              |                              |              | 1,000                               |  |  | 1,000             |          |           |
| 2002                                                                     | 37 633           | 0,998                | 37 706            | 410   | 3 548            | 10,63                 | 8 654               | 2002                                            |                      | 0,898              |                              |              | 1,065                               |  |  | 1,119             |          |           |
| 2003                                                                     | 42 107           | 0,998                | 42 188            | 440   | 3 711            | 11,37                 | 8 433               | 2003                                            |                      | 0,944              |                              |              | 1,013                               |  |  | 1,160             |          |           |
| 2004                                                                     | 39 923           | 1,000                | 39 931            | 453   | 3 972            | 10,05                 | 8 767               | 2004                                            |                      | 0,935              |                              |              | 1,078                               |  |  | 0,800             |          |           |
| 2005                                                                     | 40 521           | 1,002                | 40 436            | 446   | 4 175            | 9,68                  | 9 362               | 2005                                            |                      | 1,046              |                              |              | 1,208                               |  |  | 0,788             |          |           |
| 2006                                                                     | 45 071           | 1,005                | 44 840            | 441   | 4 443            | 10,09                 | 10 075              | 2006                                            |                      | 1,176              |                              |              | 1,195                               |  |  | 0,822             |          |           |
| 2007                                                                     | 51 508           | 1,003                | 51 342            | 438   | 4 675            | 10,98                 | 10 674              | 2007                                            |                      | 1,513              |                              |              | 1,234                               |  |  | 0,762             |          |           |
| 2008                                                                     | 56 244           | 0,999                | 56 286            | 473   | 4 921            | 11,44                 | 10 403              | 2008                                            |                      | 1,581              |                              |              | 1,221                               |  |  | 1,215             |          |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2000                          | 6,13%            | -0,15%               | 6,30%             | 2,18% | 5,28%            | 0,99%                 | 3,16%               | Nombre<br>d'indicateurs<br>disponibles          |                      | 8                  |                              |              | 1                                   |  |  | 2                 |          |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001                          | 6,80%            | 0,37%                | 6,43%             | 2,49% | 5,38%            | 1,02%                 | 2,96%               | Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001 |                      | 7,35%              |                              |              | 3,03%                               |  |  | 5,63%             |          |           |

# BULLETIN D'INTERPRÉTATION – CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC (CCQ)

## Section I : Définition des données retenues pour le CCQ

|                    |                                                                                                          |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Extrant :          | Nombre d'heures nécessaires à la production au CCQ                                                       |
| ETC :              | Nombre d'employés équivalent à temps complet                                                             |
| Revenus :          | Revenus tirés des services facturés                                                                      |
| Dépenses :         | Ensemble des dépenses du CCQ                                                                             |
| Revenus/Dépenses : | Ratio des revenus tirés des services facturés sur l'ensemble des dépenses du CCQ                         |
| Coût moyen :       | Ratio de l'ensemble des dépenses du CCQ sur le nombre d'heures nécessaires à la production               |
| Productivité ETC : | Ratio du nombre d'heures nécessaires à la production sur le nombre d'employés équivalent à temps complet |

Indicateurs spécifiques divulgués par le CCQ :

| Catégorie                                           | Indicateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateurs financiers associés aux coûts           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coût de revient des services financés par le ministère</li> <li>▪ Coût de revient des services facturés</li> <li>▪ Coût de revient moyen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |
| Indicateurs associés à des sondages de satisfaction | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfaction de la clientèle – Collaboration du personnel du centre</li> <li>▪ Satisfaction de la clientèle – Appréciation du respect de la proposition de traitement</li> <li>▪ Satisfaction de la clientèle – Appréciation du respect des échéanciers</li> <li>▪ Satisfaction de la clientèle – Appréciation de l'atteinte des objectifs du client</li> </ul> |

## Section II : Interprétation sommaire des résultats standards divulgués par le CCQ entre 2001 et 2009

- Augmentation substantielle des revenus et faible augmentation des dépenses menant à une augmentation substantielle du ratio Revenus/Dépenses.
- Augmentation substantielle des extrants et diminution du coût moyen.
- Comparativement aux années antérieures, les données colligées depuis l'adoption de la Loi sur l'administration publique en 2001-2002 indiquent :
  - Une plus forte augmentation des revenus et une plus faible augmentation des dépenses menant à une plus forte augmentation du ratio Revenus/Dépenses et une diminution substantielle du coût moyen.
  - Stabilité du nombre d'employés équivalent temps complet et augmentation de la productivité.

## Section III : Interprétation des indicateurs de performance divulgués par le CCQ

- Diminution substantielle des coûts moyens de production.
- Faible augmentation de la satisfaction de la clientèle.

## Section IV : Analyse comparative des résultats standards aux indicateurs spécifiques

- Les indicateurs de coûts corroborent les résultats standards divulgués par le CCQ.
- Les réductions de coûts ne semblent pas avoir été effectuées au détriment de la satisfaction de la clientèle.

## Section V : Autres remarques

- Les ETC ne sont pas disponibles pour les premières années du CCQ, ni pour l'année 2008-2009. L'absence de cette donnée importante pourrait fausser notre interprétation de la progression de la productivité du CCQ.

| CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC (CCQ)      |              |                  |               |       |         |                 |                  |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
|---------------------------------------------|--------------|------------------|---------------|-------|---------|-----------------|------------------|---------------------------------------------|-------------------|-----------------|------------------------|--------------|----------------------------|---------|------------|----------------|----------|-----------|
| Résultats standards                         |              |                  |               |       |         |                 |                  | Indicateurs de l'agence                     |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
|                                             | Revenus (\$) | Revenus/dépenses | Dépenses (\$) | ETC   | Extrant | Coût moyen (\$) | Productivité ETC |                                             | Financier Revenus | Financier Coûts | Autre mesure d'extrant | Productivité | Satisfaction des clients   |         |            | Délais (jours) | Plaintes | Formation |
|                                             |              |                  |               |       |         |                 |                  |                                             |                   |                 |                        |              | % d'atteinte d'un objectif | Sondage | Conformité |                |          |           |
| 1995-1996                                   | 410 651      | 0,15             | 2 763 963     | nd    | 20 317  | 136,04          | nd               |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 1996-1997                                   | 397 829      | 0,16             | 2 544 837     | nd    | 23 482  | 108,37          | nd               |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 1997-1998                                   | 491 477      | 0,18             | 2 699 308     | nd    | 26 479  | 101,94          | nd               |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 1998-1999                                   | 439 525      | 0,16             | 2 727 096     | nd    | 26 648  | 102,34          | nd               |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 1999-2000                                   | 466 144      | 0,16             | 2 842 597     | nd    | 26 422  | 107,58          | nd               |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 2000-2001                                   | 465 912      | 0,16             | 2 919 773     | nd    | 25 371  | 115,08          | 804              |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 2001-2002                                   | 465 679      | 0,15             | 3 078 302     | 32    | 24 062  | 127,93          | 762              |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 2002-2003                                   | 439 620      | 0,14             | 3 056 639     | 33    | 23 883  | 127,98          | 727              |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 2003-2004                                   | 485 948      | 0,16             | 3 014 937     | 33    | 25 763  | 117,03          | 772              |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 2004-2005                                   | 414 401      | 0,14             | 2 930 040     | 32    | 25 775  | 113,68          | 814              |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 2005-2006                                   | 450 161      | 0,18             | 2 565 105     | 29    | 24 215  | 105,93          | 821              |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 2006-2007                                   | 444 898      | 0,17             | 2 649 687     | 30    | 24 567  | 107,86          | 807              |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 2007-2008                                   | 614 671      | 0,22             | 2 765 620     | 31    | 26 580  | 104,05          | 847              |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| 2008-2009                                   | 633 488      | 0,21             | 3 053 377     | nd    | 29 033  | 105,17          | nd               |                                             |                   |                 |                        |              |                            |         |            |                |          |           |
| Variation annuelle moyenne depuis 1995-1996 | 4,21%        | 3,42%            | 0,95%         | N/A   | 3,00%   | -1,65%          | N/A              | Nombre d'indicateurs disponibles            |                   | 3               |                        |              |                            | 4       |            |                |          |           |
| Variation annuelle moyenne depuis 2001-2002 | 5,56%        | 5,77%            | 0,11%         | 0,00% | 2,86%   | -2,69%          | 1,85%            | Variation annuelle moyenne depuis 2001-2002 |                   | -2,19%          |                        |              |                            | 0,30%   |            |                |          |           |

note: les Variations annuelles depuis 2001-2002 pour les résultats standards des ETC et de la Productivité ETC ont été calculés pour les 7 années où les ETC étaient disponibles.

# BULLETIN D'INTERPRÉTATION – CENTRE D'EXPERTISE EN ANALYSE ENVIRONNEMENTALE DU QUÉBEC (CEAEQ)

## Section I : Définition des données retenues pour le CEAEQ

|                      |                                                                                                                            |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Extrant :            | Nombre d'heures de prestation de services rendue au ministère                                                              |
| ETC :                | Nombre d'employés équivalent à temps complet                                                                               |
| Revenus :            | Revenus nets liés aux prestations de biens et services                                                                     |
| Dépenses :           | Coûts de fonctionnement de l'agence                                                                                        |
| Revenus / Dépenses : | Ratio des revenus sur les coûts de fonctionnement de l'agence                                                              |
| Coût moyen :         | Ratio des coûts de fonctionnement de l'agence sur le nombre d'heures de prestation de services rendue au ministère         |
| Productivité ETC :   | Ratio du nombre d'heures de prestation de services rendue au ministère sur le nombre d'employés équivalent à temps complet |

Indicateurs de l'agence :

| Catégorie                                      | Indicateurs                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateur financier associé aux revenus       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pourcentage d'autofinancement</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| Indicateurs financiers associés aux coûts      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coût de revient horaire</li> <li>■ Coût de revient horaire des services d'études</li> <li>■ Coût de revient horaire - analyse de laboratoire</li> <li>■ Coût de revient horaire - accréditation</li> </ul> |
| Indicateur de productivité                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Activités de développement - pourcentage des heures de travail directement associées à la livraison des produits et services</li> </ul>                                                                    |
| Indicateur associé à la formation des employés | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formation et perfectionnement - pourcentage des heures de travail directement associées à la livraison des produits et services</li> </ul>                                                                 |

## Section II : Interprétation des résultats standards divulgués par le CEAEQ

- Forte augmentation des revenus sur l'ensemble de la période couverte, entraînant une forte augmentation du ratio « Revenus / Dépenses ».
- Faible augmentation des dépenses et diminution du coût moyen de production.
- Diminution du nombre d'employés équivalent à temps complet et augmentation de la productivité pour la période durant laquelle les données ETC sont disponibles.
- Augmentation substantielle des extrants.
- Comparativement aux années antérieures, les données colligées depuis l'adoption de la Loi sur l'administration publique en 2001-2002 indiquent :
  - Une augmentation nettement moins importante des revenus.
  - Une faible diminution des dépenses accompagnée d'une diminution encore plus faible du coût moyen.
  - Par conséquent, augmentation moins importante du ratio Revenus / Dépenses
  - Faible augmentation des extrants.

## Section III : Interprétation des indicateurs de performance divulgués par le CEAEQ

- Augmentation substantielle des revenus.
- Diminution des coûts moyens de production.
- Forte augmentation de la productivité.
- Forte augmentation de la formation.

## Section IV : Analyse comparative

- Les indicateurs de revenus corroborent les résultats standards divulgués par le CEAEQ.
- Les indicateurs de coûts suggèrent une diminution d'une plus grande ampleur que les résultats standards.
- Les indicateurs de productivité suggèrent une amélioration plus élevée que les résultats standards fournis par le CEAEQ.

## Section V : Autres remarques

- Les ETC ne sont pas disponibles pour toutes les années couvertes par notre étude. L'absence de cette donnée importante nous oblige à analyser la productivité du CEAEQ à partir de 2001-2002.

| CENTRE D'EXPERTISE EN ANALYSE ENVIRONNEMENTALE DU QUÉBEC (CEAEQ) |                  |                      |                   |        |         |                       |                     |                                                          |                      |                    |                            |              |                                  |         |            |                   |          |           |
|------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|-------------------|--------|---------|-----------------------|---------------------|----------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|----------------------------|--------------|----------------------------------|---------|------------|-------------------|----------|-----------|
| Résultats standards                                              |                  |                      |                   |        |         |                       |                     | Indicateurs de l'agence                                  |                      |                    |                            |              |                                  |         |            |                   |          |           |
|                                                                  | Revenus<br>(K\$) | Revenus/<br>dépenses | Dépenses<br>(K\$) | ETC    | Extrant | Coût<br>moyen<br>(\$) | Productivité<br>ETC |                                                          | Financier<br>Revenus | Financier<br>Coûts | Autre<br>mesure<br>extrant | Productivité | Satisfaction de la clientèle     |         |            | Délais<br>(jours) | Plaintes | Formation |
|                                                                  |                  |                      |                   |        |         |                       |                     |                                                          |                      |                    |                            |              | % d'atteinte<br>d'un<br>objectif | Sondage | Conformité |                   |          |           |
| 1997-1998                                                        | 434              | 0,044                | 9 868             | 107,3  | -       | -                     | -                   |                                                          |                      |                    |                            |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 1998-1999                                                        | 459              | 0,045                | 10 107            | 113,8  | 83 872  | 120,50                | 737                 |                                                          |                      |                    |                            |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 1999-2000                                                        | 865              | 0,088                | 9 802             | -      | 80 395  | 121,92                | -                   |                                                          |                      |                    |                            |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 2000-2001                                                        | 1 541            | 0,155                | 9 962             | -      | 99 940  | 99,68                 | -                   |                                                          |                      |                    |                            |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 2001-2002                                                        | 2 226            | 0,209                | 10 659            | 115,3  | 102 907 | 103,58                | 893                 | 2001-2002                                                | 1,000                | 1,000              |                            | 1,000        |                                  |         |            |                   |          | 1,000     |
| 2002-2003                                                        | 3 257            | 0,291                | 11 202            | 124,4  | 104 570 | 107,12                | 841                 | 2002-2003                                                | 1,278                | 0,938              |                            | 1,574        |                                  |         |            |                   |          | 1,199     |
| 2003-2004                                                        | 2 974            | 0,280                | 10 628            | 116,1  | 97 771  | 108,71                | 842                 | 2003-2004                                                | 1,296                | 0,963              |                            | 1,583        |                                  |         |            |                   |          | 0,797     |
| 2004-2005                                                        | 2 708            | 0,259                | 10 442            | 115,6  | 103 889 | 100,51                | 899                 | 2004-2005                                                | 1,199                | 0,932              |                            | 1,603        |                                  |         |            |                   |          | 0,598     |
| 2005-2006                                                        | 2 408            | 0,242                | 9 947             | 112,4  | 103 488 | 96,11                 | 921                 | 2005-2006                                                | 1,120                | 0,907              |                            | 1,526        |                                  |         |            |                   |          | 0,930     |
| 2006-2007                                                        | 2 124            | 0,222                | 9 575             | 96,6   | 96 816  | 98,90                 | 1 002               | 2006-2007                                                | 1,028                | 0,897              |                            | 1,248        |                                  |         |            |                   |          | 1,030     |
| 2007-2008                                                        | 2 893            | 0,291                | 9 959             | 100,6  | 111 511 | 89,31                 | 1 108               | 2007-2008                                                | 1,343                | 0,871              |                            | 1,123        |                                  |         |            |                   |          | 1,462     |
| 2008-2009                                                        | 2 877            | 0,280                | 10 269            | 102,8  | 106 616 | 96,32                 | 1 037               | 2008-2009                                                | 1,296                | 0,857              |                            | 1,516        |                                  |         |            |                   |          | 1,827     |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 1998-<br>1999         | 25,27%           | 24,53%               | 0,25%             | N/A    | 2,85%   | -1,91%                | N/A                 | Nombre<br>d'indicateurs<br>disponibles                   | 1                    | 4                  |                            | 1            |                                  |         |            |                   |          | 1         |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002         | 5,92%            | 5,79%                | -0,45%            | -1,39% | 0,76%   | -0,85%                | 2,36%               | Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002 | 4,87%                | -2,16%             |                            | 8,75%        |                                  |         |            |                   |          | 13,52%    |

# BULLETIN D'INTERPRÉTATION – CENTRE DE GESTION DE L'ÉQUIPEMENT ROULANT (CGER)

## Section I : Définition des données retenues pour le CGER

|                      |                                                                                        |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Extrant :            | Nombre de véhicules loués                                                              |
| ETC :                | Nombre d'employés équivalent à temps complet                                           |
| Revenus :            | Total des revenus                                                                      |
| Dépenses :           | Coûts de fonctionnement de l'agence                                                    |
| Revenus / Dépenses : | Ratio des revenus sur les coûts de fonctionnement de l'agence                          |
| Coût moyen :         | Ratio des coûts de fonctionnement de l'agence sur le nombre de véhicules loués         |
| Productivité ETC :   | Ratio du nombre de véhicules loués sur le nombre d'employés équivalent à temps complet |

Indicateurs de l'agence :

| Catégorie                                                                             | Indicateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateur financier associé aux revenus                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pourcentage d'autofinancement</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Indicateurs financiers associés aux coûts                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ratio des dépenses administratives</li> <li>■ Couverture des frais administratifs</li> <li>■ Prix de revient des ateliers de mécanique (par heure)</li> <li>■ Coût d'exploitation par unité active équivalent temps plein (par unité active)</li> <li>■ Dépenses administratives affectées aux opérations (par employé)</li> </ul> |
| Indicateur mesurant une forme d'extrant autre que l'extrant principal                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réparation et entretien de véhicules selon une tarification horaire</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Indicateur de productivité                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taux de productivité des ateliers mécaniques</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Indicateur de degré d'atteinte d'un objectif associé à la qualité des services rendus | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre de plaintes pour lesquelles le délai de réponse a été respecté</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Indicateur associé au nombre de plaintes enregistrées                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre de plaintes</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Indicateur associé à la formation des employés                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pourcentage de la masse salariale consacré à la formation de l'ensemble du personnel</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    |

## Section II : Interprétation des résultats standards divulgués par le CGER

- Forte augmentation des revenus sur l'ensemble de la période couverte.
- Forte augmentation des dépenses et du coût moyen de production.
- Conséquemment, ratio « Revenus/Dépenses » relativement stable sur l'ensemble de la période d'analyse.
- Augmentation substantielle du nombre d'employés équivalent à temps complet.
- Forte augmentation des extrants.
- Augmentation substantielle de la productivité.
- Comparativement aux années antérieures, les données colligées depuis l'adoption de la Loi sur l'administration publique en 2001-2002 indiquent :
  - Une augmentation moindre des revenus.
  - Augmentation moins marquée du coût moyen de production
  - Stabilité au niveau de la productivité.

## Section III : Interprétation des indicateurs de performance divulgués par le CGER

- Faible augmentation de l'indicateur financier associé aux revenus.
- Diminution des indicateurs de coûts.
- Forte augmentation d'une catégorie d'extrants.
- Faible augmentation de la productivité.
- Augmentation de la proportion d'objectifs atteints.
- Forte augmentation des plaintes.
- Fluctuation importante de la formation, menant à une progression annuelle moyenne substantiellement positive.

## Section IV : Analyse comparative

- L'indicateur de revenus suggère une progression similaire au ratio Revenus / Dépenses.
- Les indicateurs spécifiques de coûts démontrent une meilleure efficacité organisationnelle malgré une augmentation annuelle des coûts totaux du CGER.
- Les indicateurs d'extrait standards et spécifique portent sur des extrants qui ne sont pas de même nature, de sorte qu'aucune comparaison n'est possible.
- Dans l'ensemble, les indicateurs de productivité démontrent une certaine stabilité.

| CENTRE DE GESTION DE L'ÉQUIPEMENT ROULANT (CGER) |               |                  |                |       |         |                 |                  |                                             |                   |                 |                        |              |                              |         |            |                |          |           |
|--------------------------------------------------|---------------|------------------|----------------|-------|---------|-----------------|------------------|---------------------------------------------|-------------------|-----------------|------------------------|--------------|------------------------------|---------|------------|----------------|----------|-----------|
| Résultats standards                              |               |                  |                |       |         |                 |                  | Indicateurs de l'agence                     |                   |                 |                        |              |                              |         |            |                |          |           |
|                                                  | Revenus (K\$) | Revenus/dépenses | Dépenses (K\$) | ETC   | Extrant | Coût moyen (\$) | Productivité ETC |                                             | Financier Revenus | Financier Coûts | Autre mesure d'extrant | Productivité | Satisfaction de la clientèle |         |            | Délais (jours) | Plaintes | Formation |
|                                                  |               |                  |                |       |         |                 |                  |                                             |                   |                 |                        |              | % d'atteinte d'un objectif   | Sondage | Conformité |                |          |           |
| 1998-1999                                        | 25 614        | 1,063            | 24 087         | 340   | 3 208   | 7 508,5         | 9,44             |                                             |                   |                 |                        |              |                              |         |            |                |          |           |
| 1999-2000                                        | 44 623        | 0,997            | 44 778         | 350   | 4 184   | 10 702,3        | 11,95            |                                             |                   |                 |                        |              |                              |         |            |                |          |           |
| 2000-2001                                        | 55 957        | 0,977            | 57 267         | 364   | 4 143   | 13 822,5        | 11,38            |                                             |                   |                 |                        |              |                              |         |            |                |          |           |
| 2001-2002                                        | 59 023        | 1,006            | 58 671         | 368   | 4 436   | 13 226,2        | 12,05            | 2001-2002                                   | 1,000             | 1,000           | 1,000                  | 1,000        | 1,000                        |         |            |                | 1,000    | 1,000     |
| 2002-2003                                        | 65 148        | 0,995            | 65 491         | 405   | 4 599   | 14 240,4        | 11,36            | 2002-2003                                   | 0,989             | 0,935           | 1,077                  | 1,004        | 1,048                        |         |            |                | 0,409    | 0,988     |
| 2003-2004                                        | 70 049        | 1,002            | 69 913         | 440   | 4 922   | 14 204,3        | 11,19            | 2003-2004                                   | 0,998             | 0,871           | 1,240                  | 1,015        | 1,048                        |         |            |                | 0,500    | 0,513     |
| 2004-2005                                        | 73 137        | 1,001            | 73 087         | 427   | 4 885   | 14 961,6        | 11,44            | 2004-2005                                   | 0,998             | 0,784           | 1,314                  | 0,986        | 0,823                        |         |            |                | 0,636    | 0,800     |
| 2005-2006                                        | 73 188        | 1,000            | 73 154         | 410   | 4 816   | 15 189,8        | 11,75            | 2005-2006                                   | 1,016             | 0,861           | 1,408                  | 1,021        | 0,698                        |         |            |                | 0,545    | 0,846     |
| 2006-2007                                        | 75 561        | 1,002            | 75 409         | 429   | 4 881   | 15 449,4        | 11,38            | 2006-2007                                   | 1,017             | 0,893           | 2,364                  | 0,990        | 0,567                        |         |            |                | 1,091    | 0,783     |
| 2007-2008                                        | 79 767        | 1,000            | 79 734         | 442   | 5 044   | 15 807,8        | 11,41            | 2007-2008                                   | 1,016             | 0,873           | 2,443                  | 0,976        | 0,851                        |         |            |                | 0,727    | 0,736     |
| 2008-2009                                        | 81 310        | 1,001            | 81 247         | 466   | 5 532   | 14 686,7        | 11,87            | 2008-2009                                   | 1,016             | 0,902           | 2,050                  | 1,041        | 0,948                        |         |            |                | 0,955    | 0,925     |
| Variation annuelle moyenne depuis 1998-1999      | 13,82%        | -0,58%           | 15,00%         | 3,29% | 5,94%   | 7,86%           | 2,67%            | Nombre d'indicateurs disponibles            | 1                 | 5               | 1                      | 1            | 1                            |         |            |                | 1        | 1         |
| Variation annuelle moyenne depuis 2001-2002      | 4,73%         | -0,07%           | 4,82%          | 3,55% | 3,27%   | 1,60%           | -0,16%           | Variation annuelle moyenne depuis 2001-2002 | 0,23%             | -1,24%          | 13,02%                 | 0,63%        | 1,54%                        |         |            |                | 10,58%   | 3,52%     |

# BULLETIN D'INTERPRÉTATION – CENTRE DE PERCEPTION FISCALE (CPF)

## Section I : Définition des données retenues pour le CPF

|                      |                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Extrant :            | Total des montants recouvrés                                                                                                                                                              |
| ETC :                | Nombre d'employés équivalent à temps complet                                                                                                                                              |
| Revenus :            | Frais de perception représentant un pourcentage des sommes recouvrées par l'agence qui est versé à l'agence pour son fonctionnement                                                       |
| Dépenses :           | Coûts de fonctionnement de l'agence                                                                                                                                                       |
| Revenus / Dépenses : | Ratio des frais de perception représentant un pourcentage des sommes recouvrées par l'agence qui est versé à l'agence pour son fonctionnement sur les coûts de fonctionnement de l'agence |
| Coût moyen :         | Ratio des coûts de fonctionnement de l'agence sur le total des montants recouvrés                                                                                                         |
| Productivité ETC :   | Ratio du total des montants recouvrés sur le nombre d'employés équivalent à temps complet                                                                                                 |

Indicateurs de l'agence :

| Catégorie                                                                              | Indicateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateurs financiers associés aux coûts                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coût unitaire par dollar perçu de créances fiscales</li> <li>▪ Coût unitaire par dollar perçu de créances alimentaires</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |
| Indicateurs de productivité                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux de réalisation des recettes prévues – recouvrement fiscal</li> <li>▪ Taux de récupération des créances fiscales</li> <li>▪ Taux de réalisation des recettes prévues – recouvrement alimentaire</li> </ul>                                                                                                          |
| Indicateurs de degré d'atteinte d'un objectif associé à la qualité des services rendus | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux de dossiers alimentaires pour lesquels la 1<sup>re</sup> intervention se fait dans un délai de 30 jours suivant la réception physique du dossier - nouveaux dossiers</li> <li>▪ Taux de plaintes écrites traitées dans les délais fixés</li> <li>▪ Taux de correspondance traitée dans les délais fixés</li> </ul> |
| Indicateurs associés au respect des délais de réponse                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Délai moyen de règlement (jours)</li> <li>▪ Délai moyen de la 1<sup>re</sup> intervention de recouvrement alimentaire (jours)</li> </ul>                                                                                                                                                                                |

## Section II : Interprétation des résultats standards divulgués par le CPF

- Forte augmentation des revenus sur l'ensemble de la période couverte.
  - Cette augmentation est légèrement moins marquée si seules les données fournies depuis 2001-2002 sont considérées.
- Augmentation substantielle des dépenses.
  - Cette augmentation est toutefois faible si l'analyse débute en 2001-2002.
- Conséquemment, le ratio « Revenus/Dépenses » augmente fortement sur l'ensemble de la période d'analyse.
- Augmentation substantielle du nombre d'employés équivalent à temps complet.
  - Cette augmentation est légèrement moins importante si l'analyse débute en 2001-2002.
- Forte augmentation des extrants.
  - Cette augmentation est moindre si seules les données depuis 2001-2002 sont considérées.
- Diminution du coût moyen.
  - Cette diminution est plus marquée si seules les données depuis 2001-2002 sont considérées.
- Augmentation substantielle de la productivité.
  - Cette augmentation est cependant moins marquée si l'analyse débute en 2001-2002.

## Section III : Interprétation des indicateurs de performance divulgués par le CPF

- Diminution des coûts.
- Augmentation substantielle de la productivité.
- Augmentation de la proportion d'objectifs atteints.
- Forte diminution des délais.

## Section IV : Analyse comparative

- Les indicateurs de coûts indiquent une diminution moins marquée que les résultats standards divulgués par le CPF.
- Les indicateurs de productivité suggèrent une progression moins importante que les résultats standards divulgués par le CPF.

## Section V : Autres remarques

- Nous n'avons pas été en mesure d'identifier les revenus pour l'année 1995-1996.
- Notre étude s'arrête en 2006, dernière année pour laquelle nous avons accès au rapport annuel du CPF.

| CENTRE DE PERCEPTION FISCALE (CPF)                       |                  |                      |                   |       |                  |                       |                     |                                                          |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
|----------------------------------------------------------|------------------|----------------------|-------------------|-------|------------------|-----------------------|---------------------|----------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|------------------------------|--------------|--------------------------------|---------|------------|---------|----------|-----------|
| Résultats standards                                      |                  |                      |                   |       |                  |                       |                     | Indicateurs de l'agence                                  |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
|                                                          | Revenus<br>(K\$) | Revenus/<br>dépenses | Dépenses<br>(K\$) | ETC   | Extrant<br>(K\$) | Coût<br>moyen<br>(\$) | Productivité<br>ETC |                                                          | Financier<br>Revenus | Financier<br>Coûts | Autre<br>mesure<br>d'extrant | Productivité | Satisfaction de la clientèle   |         |            | Délais  | Plaintes | Formation |
|                                                          |                  |                      |                   |       |                  |                       |                     |                                                          |                      |                    |                              |              | % atteinte<br>d'un<br>objectif | Sondage | Conformité |         |          |           |
| 1995-1996                                                |                  |                      | 51 256            | 789   | 736 301          | 0,070                 | 933,21              |                                                          |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
| 1996-1997                                                | 9 387            | 0,178                | 52 594            | 785   | 816 423          | 0,064                 | 1 040,03            |                                                          |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
| 1997-1998                                                | 8 656            | 0,139                | 62 443            | 963   | 954 867          | 0,065                 | 991,55              |                                                          |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
| 1998-1999                                                | 8 718            | 0,137                | 63 827            | 898   | 991 019          | 0,064                 | 1 103,58            |                                                          |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
| 1999-2000                                                | 10 226           | 0,163                | 62 734            | 861   | 989 451          | 0,063                 | 1 149,19            |                                                          |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
| 2000-2001                                                | 16 509           | 0,256                | 64 482            | 869   | 1 087 002        | 0,059                 | 1 250,87            |                                                          |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
| 2001-2002                                                | 15 709           | 0,233                | 67 286            | 925   | 1 133 742        | 0,059                 | 1 225,67            | 2001-2002                                                |                      | 1,000              |                              | 1,000        | 1,000                          |         |            | 1,000   |          |           |
| 2002-2003                                                | 16 706           | 0,239                | 69 981            | 1005  | 1 172 000        | 0,060                 | 1 166,17            | 2002-2003                                                |                      | 0,983              |                              | 1,002        | 1,027                          |         |            | 0,275   |          |           |
| 2003-2004                                                | 19 992           | 0,268                | 74 653            | 1107  | 1 205 934        | 0,062                 | 1 089,37            | 2003-2004                                                |                      | 1,039              |                              | 0,980        | 1,038                          |         |            | 0,272   |          |           |
| 2004-2005                                                | 20 522           | 0,289                | 71 029            | 1035  | 1 281 089        | 0,055                 | 1 237,77            | 2004-2005                                                |                      | 1,038              |                              | 0,994        | 1,028                          |         |            | 0,306   |          |           |
| 2005-2006                                                | 21 747           | 0,314                | 69 269            | 999   | 1 349 252        | 0,051                 | 1 350,60            | 2005-2006                                                |                      | 0,952              |                              | 1,116        | 1,050                          |         |            | 0,299   |          |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 1996-<br>1997 | 11,27%           | 8,31%                | 3,23%             | 2,75% | 6,34%            | -2,90%                | 4,03%               | Nombre<br>d'indicateurs<br>disponibles                   |                      | 2                  |                              | 3            | 3                              |         |            | 2       |          |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002 | 8,66%            | 7,74%                | 0,84%             | 2,20% | 4,46%            | -3,39%                | 2,82%               | Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002 |                      | -1,09%             |                              | 2,93%        | 1,23%                          |         |            | -15,82% |          |           |

| CENTRE DE PERCEPTION FISCALE (CPF)                       |                  |                      |                   |       |                  |                       |                     |                                                          |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
|----------------------------------------------------------|------------------|----------------------|-------------------|-------|------------------|-----------------------|---------------------|----------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|------------------------------|--------------|--------------------------------|---------|------------|---------|----------|-----------|
| Résultats standards                                      |                  |                      |                   |       |                  |                       |                     | Indicateurs de l'agence                                  |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
|                                                          | Revenus<br>(K\$) | Revenus/<br>dépenses | Dépenses<br>(K\$) | ETC   | Extrant<br>(K\$) | Coût<br>moyen<br>(\$) | Productivité<br>ETC |                                                          | Financier<br>Revenus | Financier<br>Coûts | Autre<br>mesure<br>d'extrant | Productivité | Satisfaction de la clientèle   |         |            | Délais  | Plaintes | Formation |
|                                                          |                  |                      |                   |       |                  |                       |                     |                                                          |                      |                    |                              |              | % atteinte<br>d'un<br>objectif | Sondage | Conformité |         |          |           |
| 1995-1996                                                |                  |                      | 51 256            | 789   | 736 301          | 0,070                 | 933,21              |                                                          |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
| 1996-1997                                                | 9 387            | 0,178                | 52 594            | 785   | 816 423          | 0,064                 | 1040,03             |                                                          |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
| 1997-1998                                                | 8 656            | 0,139                | 62 443            | 963   | 954 867          | 0,065                 | 991,55              |                                                          |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
| 1998-1999                                                | 8 718            | 0,137                | 63 827            | 898   | 991 019          | 0,064                 | 1103,58             |                                                          |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
| 1999-2000                                                | 10 226           | 0,163                | 62 734            | 861   | 989 451          | 0,063                 | 1149,19             |                                                          |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
| 2000-2001                                                | 16 509           | 0,256                | 64 482            | 869   | 1 087 002        | 0,059                 | 1250,87             |                                                          |                      |                    |                              |              |                                |         |            |         |          |           |
| 2001-2002                                                | 15 709           | 0,233                | 67 286            | 925   | 1 133 742        | 0,059                 | 1225,67             | 2001-2002                                                |                      | 1,000              |                              | 1,000        | 1,000                          |         |            | 1,000   |          |           |
| 2002-2003                                                | 16 706           | 0,239                | 69 981            | 1005  | 1 172 000        | 0,060                 | 1166,17             | 2002-2003                                                |                      | 0,983              |                              | 1,002        | 1,027                          |         |            | 0,066   |          |           |
| 2003-2004                                                | 19 992           | 0,268                | 74 653            | 1107  | 1 205 934        | 0,062                 | 1089,37             | 2003-2004                                                |                      | 1,039              |                              | 0,980        | 1,038                          |         |            | 0,066   |          |           |
| 2004-2005                                                | 20 522           | 0,289                | 71 029            | 1035  | 1 281 089        | 0,055                 | 1237,77             | 2004-2005                                                |                      | 1,038              |                              | 0,994        | 1,028                          |         |            | 0,079   |          |           |
| 2005-2006                                                | 21 747           | 0,314                | 69 269            | 999   | 1 349 252        | 0,051                 | 1350,60             | 2005-2006                                                |                      | 0,952              |                              | 1,116        | 1,050                          |         |            | 0,079   |          |           |
| 2006-2007                                                | 27 439           | 0,354                | 77 408            | 1094  | 1 457 104        | 0,053                 | 1331,90             | 2006-2007                                                |                      | 0,961              |                              | 1,052        | 1,083                          |         |            | 0,079   |          |           |
| 2007-2008                                                | 35 836           | 0,447                | 80 179            | 1117  | 1 695 605        | 0,047                 | 1518,00             | 2007-2008                                                |                      | 0,856              |                              | 1,110        | 1,086                          |         |            | 0,053   |          |           |
| 2008-2009                                                | 34 370           | 0,436                | 78 791            | 1076  | 2 084 137        | 0,038                 | 1936,93             | 2008-2009                                                |                      | 0,775              |                              | 1,094        | 1,097                          |         |            | 0,053   |          |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 1996-<br>1997 | 12,85%           | 9,28%                | 3,53%             | 2,73% | 8,52%            | -4,35%                | 6,19%               | Nombre<br>d'indicateurs<br>disponibles                   |                      | 2                  |                              | 2            | 3                              |         |            | 1       |          |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002 | 12,47%           | 9,65%                | 2,42%             | 2,39% | 9,30%            | -5,87%                | 7,35%               | Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002 |                      | -3,41%             |                              | 1,44%        | 1,35%                          |         |            | -15,25% |          |           |

# BULLETIN D'INTERPRÉTATION – CENTRE DE RECOUVREMENT (CR)

## Section I : Définition des données retenues pour le CR

|                    |                                                                             |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Extrant :          | Recouvrements                                                               |
| ETC :              | Nombre d'employés équivalent à temps complet                                |
| Dépenses :         | Budget aux activités de recouvrement                                        |
| Coût moyen :       | Ratio budget aux activités de recouvrement sur les recouvrements            |
| Productivité ETC : | Ratio des recouvrements sur le nombre d'employés équivalent à temps complet |

Indicateurs de l'agence :

| Catégorie                                                                              | Indicateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateurs financiers associés aux coûts                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coût unitaire par dollar recouvré (agent) en cent - Assistance-Emploi</li> <li>▪ Coût unitaire par dollar recouvré (recouvrement total) en cent - Garants défaillants</li> <li>▪ Coût unitaire par dollar recouvré (agent) en cent - Garants défaillants</li> <li>▪ Coût unitaire par dollar recouvré (agent) en cent - Emploi-Québec</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |
| Indicateurs de productivité                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux de règlement des dossiers</li> <li>▪ Taux de recouvrement des créances</li> <li>▪ Taux de règlement des dossiers - Assistance-Emploi</li> <li>▪ Taux de recouvrement des créances - Assistance-Emploi</li> <li>▪ Taux de recouvrement vs facturation annuelle - Assistance-Emploi</li> <li>▪ Taux de contrôle de l'inventaire - Assistance-Emploi</li> <li>▪ Taux de recouvrement des créances - Garants défaillants</li> <li>▪ Taux de recouvrement vs facturation annuelle - Emploi-Québec</li> <li>▪ Taux de contrôle de l'inventaire - Emploi-Québec</li> </ul> |
| Indicateurs de degré d'atteinte d'un objectif associé à la qualité des services rendus | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage des avis transmis dans les délais prévus - Nouvelle subrogation</li> <li>▪ Pourcentage des avis transmis dans les délais prévus - Réactivation subrogation</li> <li>▪ Pourcentage des avis transmis dans les délais prévus - Fin aide financière</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## Section II : Interprétation des résultats standards divulgués par le CR

- Diminution substantielle des dépenses sur l'ensemble de la période analysée.
- Diminution substantielle du nombre d'employés équivalent à temps complet.
- Forte diminution des extrants.
- Augmentation du coût moyen de production.
- Forte augmentation de la productivité.

## Section III : Interprétation des indicateurs de performance divulgués par le CR

- Forte diminution des coûts.
- Augmentation de la productivité.
- Forte augmentation de la proportion d'objectifs atteints.

## Section IV : Analyse comparative

- Les indicateurs de coûts indiquent une baisse alors que les résultats standards divulgués par le CR indiquent une hausse des coûts.
- Les indicateurs de productivité suggèrent une progression moins importante que les résultats standards dévoilés par le CR.

## Section V : Autres remarques

- L'année 1999-2000 n'a été considérée que pour analyser les variations d'extrants.

| CENTRE DE RECOUVREMENT (CR)                              |                   |        |                  |                       |                     |                                                          |                      |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
|----------------------------------------------------------|-------------------|--------|------------------|-----------------------|---------------------|----------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|------------------------------|--------------|-------------------------------------|---------|------------|-------------------|----------|-----------|
| Résultats standards                                      |                   |        |                  |                       |                     | Indicateurs de l'agence                                  |                      |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
|                                                          | Dépenses<br>(M\$) | ETC    | Extrant<br>(M\$) | Coût<br>moyen<br>(\$) | Productivité<br>ETC |                                                          | Financier<br>Revenus | Financier<br>Coûts | Autre<br>mesure<br>d'extrant | Productivité | Satisfaction de la clientèle        |         |            | Délais<br>(jours) | Plaintes | Formation |
|                                                          |                   |        |                  |                       |                     |                                                          |                      |                    |                              |              | %<br>d'atteinte<br>d'un<br>objectif | Sondage | Conformité |                   |          |           |
| 1999-2000                                                |                   |        | 61,8             |                       |                     |                                                          |                      |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
| 2000-2001                                                | 14,68             | 311    | 68,7             | 0,21                  | 0,003               |                                                          |                      |                    |                              |              |                                     |         |            |                   |          |           |
| 2001-2002                                                | 14,62             | 313    | 71,5             | 0,20                  | 0,006               | 2001-2002                                                |                      | 1,000              |                              | 1,000        | 1,000                               |         |            |                   |          |           |
| 2002-2003                                                | 14,30             | 309    | 60,1             | 0,24                  | 0,006               | 2002-2003                                                |                      | 0,664              |                              | 1,025        | 1,370                               |         |            |                   |          |           |
| 2003-2004                                                | 14,30             | 304    | 57,2             | 0,25                  | 0,006               | 2003-2004                                                |                      | 0,681              |                              | 1,150        | 1,341                               |         |            |                   |          |           |
| 2004-2005                                                | 13,18             | 278    | 55,2             | 0,24                  | 0,007               | 2004-2005                                                |                      | 0,672              |                              | 1,165        | 1,392                               |         |            |                   |          |           |
| 2005-2006                                                | 12,43             | 239    | 51,0             | 0,24                  | 0,007               | 2005-2006                                                |                      | 0,734              |                              | 1,134        | 1,397                               |         |            |                   |          |           |
| 2006-2007                                                | 11,64             | 238    | 48,5             | 0,24                  | 0,007               | 2006-2007                                                |                      | 0,518              |                              | 1,087        | 1,400                               |         |            |                   |          |           |
| 2007-2008                                                | 10,94             | 238    | 45,4             | 0,24                  | 0,007               | 2007-2008                                                |                      | 0,676              |                              | 1,121        | 1,396                               |         |            |                   |          |           |
| 2008-2009                                                | 10,08             | 215    | 42,9             | 0,23                  | 0,009               | 2008-2009                                                |                      | 0,519              |                              | 1,079        | 1,402                               |         |            |                   |          |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2000-<br>2001 | -4,54%            | -4,36% | -5,55%           | 1,37%                 | 14,36%              | Nombre<br>d'indicateurs<br>disponibles                   |                      | 4                  |                              | 9            | 3                                   |         |            |                   |          |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002 | -5,14%            | -5,07% | -6,95%           | 2,19%                 | 6,30%               | Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002 |                      | -6,48%             |                              | 1,23%        | 5,63%                               |         |            |                   |          |           |

# BULLETIN D'INTERPRÉTATION – EMPLOI QUÉBEC (EQ)

## Section I : Définition des données retenues pour par EQ

|                    |                                                                                                                                |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Extrant :          | Nombre de nouveaux participants aux interventions d'Emploi-Québec                                                              |
| ETC :              | Nombre d'employés équivalent à temps complet                                                                                   |
| Dépenses :         | Coûts de fonctionnement de l'agence                                                                                            |
| Coût moyen :       | Ratio des coûts de fonctionnement de l'agence sur le nombre de nouveaux participants aux interventions d'Emploi-Québec         |
| Productivité ETC : | Ratio du nombre de nouveaux participants aux interventions d'Emploi-Québec sur le nombre d'employés équivalent à temps complet |

Indicateurs de l'agence :

| Catégorie                                                               | Indicateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateurs mesurant les formes d'extrant autre que l'extrant principal | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre de participants en emploi après avoir bénéficié d'une intervention d'EQ</li><li>▪ Entreprises nouvellement aidées par une mesure active</li><li>▪ Nombre de nouvelles ententes de qualification</li><li>▪ Taux d'emploi des personnes ayant bénéficié d'une intervention d'EQ</li><li>▪ Taux d'emploi des personnes ayant bénéficié d'une formation professionnelle et technique</li></ul> |

## Section II : Interprétation des résultats standards divulgués par EQ

- Diminution des dépenses.
- Diminution du nombre d'employés équivalent à temps complet.
- Forte augmentation des extrants.
- Forte diminution du coût moyen de production.
- Forte augmentation de la productivité.
- Comparativement aux années antérieures, les données colligées depuis l'adoption de la Loi sur l'administration publique en 2001-2002 indiquent :
  - Diminution plus importante des dépenses.
  - Diminution plus importante des ETC.
  - Faible augmentation de l'extrant.
  - Diminution plus faible du coût moyen.

### Section III : Interprétation des indicateurs de performance divulgués par EQ

- Forte augmentation des extrants.

### Section IV : Analyse comparative

- Les indicateurs de mesure d'extrants suggèrent une progression d'une ampleur nettement plus significative que les résultats standards révélés par EQ.

### Section V : Autres remarques

- Depuis avril 2006, EQ gère de façon unifiée les services publics d'emploi et de solidarité sociale. Ceci nous oblige à restreindre notre analyse à la période se terminant durant l'année 2004-2005.

| EMPLOI QUÉBEC (EQ)                          |                |        |         |                 |                  |                                             |                   |                 |                        |              |                              |         |            |                |          |           |
|---------------------------------------------|----------------|--------|---------|-----------------|------------------|---------------------------------------------|-------------------|-----------------|------------------------|--------------|------------------------------|---------|------------|----------------|----------|-----------|
| Résultats standards                         |                |        |         |                 |                  | Indicateurs de l'agence                     |                   |                 |                        |              |                              |         |            |                |          |           |
|                                             | Dépenses (K\$) | ETC    | Extrant | Coût moyen (\$) | Productivité ETC |                                             | Financier Revenus | Financier Coûts | Autre mesure d'extrant | Productivité | Satisfaction de la clientèle |         |            | Délais (jours) | Plaintes | Formation |
|                                             |                |        |         |                 |                  |                                             |                   |                 |                        |              | % d'atteinte d'un objectif   | Sondage | Conformité |                |          |           |
| 1998-1999                                   | 233 216        | 2953   | 166 851 | 1 397,75        | 56,51            |                                             |                   |                 |                        |              |                              |         |            |                |          |           |
| 1999-2000                                   | 235 681        | 2930   | 162 597 | 1 449,48        | 55,49            |                                             |                   |                 |                        |              |                              |         |            |                |          |           |
| 2000-2001                                   | 248 836        | 3142   | 234 328 | 1 061,92        | 74,58            |                                             |                   |                 |                        |              |                              |         |            |                |          |           |
| 2001-2002                                   | 239 342        | 3211   | 256 101 | 934,56          | 79,76            | 2001-2002                                   |                   |                 | 1,000                  |              |                              |         |            |                |          |           |
| 2002-2003                                   | 234 312        | 3216   | 236 099 | 992,43          | 73,41            | 2002-2003                                   |                   |                 | 1,075                  |              |                              |         |            |                |          |           |
| 2003-2004                                   | 220 638        | 3049   | 266 459 | 828,04          | 87,39            | 2003-2004                                   |                   |                 | 1,229                  |              |                              |         |            |                |          |           |
| 2004-2005                                   | 210 372        | 2503   | 260 394 | 807,90          | 104,03           | 2004-2005                                   |                   |                 | 1,579                  |              |                              |         |            |                |          |           |
| Variation annuelle moyenne depuis 1998-1999 | -1,63%         | -2,38% | 8,94%   | -7,97%          | 11,61%           | Nombre d'indicateurs disponibles            |                   |                 | 5                      |              |                              |         |            |                |          |           |
| Variation annuelle moyenne depuis 2001-2002 | -4,20%         | -7,65% | 0,92%   | -4,27%          | 10,04%           | Variation annuelle moyenne depuis 2001-2002 |                   |                 | 16,76%                 |              |                              |         |            |                |          |           |

# BULLETIN D'INTERPRÉTATION – LABORATOIRE DE SCIENCES JUDICIAIRES ET DE MÉDECINE LÉGALE (LSJML)

## Section I : Définition des données retenues pour le LSJML

|                           |                                                                                                 |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Extrant :                 | Nombre de rapports d'expertise produits                                                         |
| ETC :                     | Nombre d'employés équivalent à temps complet                                                    |
| Revenus :                 | Revenus totaux de l'agence                                                                      |
| Dépenses :                | Coûts de fonctionnement de l'agence                                                             |
| Revenus / Dépenses :      | Ratio des revenus totaux sur les coûts de fonctionnement de l'agence                            |
| Coût moyen :              | Ratio des coûts de fonctionnement de l'agence sur le nombre de rapports d'expertise produits    |
| Productivité ETC :        | Ratio du nombre de rapports d'expertise produits sur le nombre de rapports d'expertise produits |
| Indicateurs de l'agence : | Aucun indicateur ne respecte nos critères de sélections                                         |

## Section II : Interprétation des résultats standards divulgués par le LSJML

- Forte augmentation des revenus sur l'ensemble de la période couverte.
- Faible augmentation des dépenses et du coût moyen de production.
- Conséquemment, le ratio « Revenus/Dépenses » connaît une forte augmentation sur l'ensemble de la période d'analyse.
- Augmentation substantielle du nombre d'employés équivalent à temps complet.
- Production relativement stable des extrants.
- Diminution de la productivité.
- Comparativement aux années antérieures, les données colligées depuis l'adoption de la Loi sur l'administration publique en 2001-2002 indiquent :
  - Une augmentation légèrement moindre au niveau des revenus.
  - Une diminution moins importante du coût moyen de production.
  - Une diminution des extrants.
  - Une faible augmentation de la productivité.

## Section III : Interprétation des indicateurs de performance divulgués par le LSJML

*Aucun indicateur de performance disponible.*

## Section IV : Analyse comparative

*Aucun indicateur de performance disponible.*

## Section V : Autres remarques

- L'année 1997-1998 n'a pas été considérée pour mesurer la variation des revenus et du ratio Revenus / Dépenses.
- Notre étude s'arrête en 2007-2008. Les rapports annuels au-delà de cette date ne sont pas disponibles.

| LABORATOIRE DE SCIENCES JUDICIAIRES ET DE MÉDECINE LÉGALE (LSJML) |                  |                      |                   |       |         |                       |                     |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
|-------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|-------------------|-------|---------|-----------------------|---------------------|----------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|------------------------------|--------------|----------------------------------|---------|------------|-------------------|----------|-----------|
| Résultats standards                                               |                  |                      |                   |       |         |                       |                     | Indicateurs de l'agence                                  |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
|                                                                   | Revenus<br>(K\$) | Revenus/<br>Dépenses | Dépenses<br>(K\$) | ETC   | Extrant | Coût<br>moyen<br>(\$) | Productivité<br>ETC |                                                          | Financier<br>Revenus | Financier<br>Coûts | Autre<br>mesure<br>d'extrant | Productivité | Satisfaction de la clientèle     |         |            | Délais<br>(jours) | Plaintes | Formation |
|                                                                   |                  |                      |                   |       |         |                       |                     |                                                          |                      |                    |                              |              | % d'atteinte<br>d'un<br>objectif | Sondage | Conformité |                   |          |           |
| 1997-1998                                                         | -                | 0,00                 | 9 140             | 117   | 30 373  | 300,93                | 259,60              |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 1998-1999                                                         | 668              | 0,06                 | 11 031            | 104   | 33 921  | 325,19                | 326,16              |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 1999-2000                                                         | 1 079            | 0,09                 | 11 589            | 108   | 35 961  | 322,27                | 332,97              |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 2000-2001                                                         | 1 622            | 0,14                 | 11 635            | 112   | 29 188  | 398,61                | 260,61              |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 2001-2002                                                         | 1 214            | 0,11                 | 11 218            | 120   | 29 867  | 375,60                | 248,89              |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 2002-2003                                                         | 1 346            | 0,11                 | 11 745            | 122   | 26 015  | 451,47                | 213,24              |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 2003-2004                                                         | 2 293            | 0,20                 | 11 733            | 122   | 30 359  | 386,48                | 248,84              |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 2004-2005                                                         | 2 718            | 0,22                 | 12 501            | 139   | 30 567  | 408,96                | 219,91              |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 2005-2006                                                         | 3 080            | 0,26                 | 11 948            | 137   | 32 864  | 363,57                | 239,88              |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 2006-2007                                                         | 2 975            | 0,25                 | 11 950            | 136   | 40 548  | 294,70                | 298,15              |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 2007-2008                                                         | 3 018            | 0,26                 | 11 757            | 134   | 32 180  | 365,35                | 240,15              |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 1998-<br>1999          | 21,99%           | 20,79%               | 0,78%             | 2,96% | 0,47%   | 2,51%                 | -2,16%              | Nombre<br>d'indicateurs<br>disponibles                   |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002          | 18,52%           | 17,65%               | 0,85%             | 1,99% | 2,46%   | 0,93%                 | 0,78%               | Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002 |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |

# BULLETIN D'INTERPRÉTATION – RÉGIE DU CINÉMA (RC)

## Section I : Définition des données retenues pour la RC

|                      |                                                                                                                                   |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Extrant :            | Nombre de documents (permis, certificats et visas) émis par la Régie                                                              |
| ETC :                | Nombre d'employés équivalent à temps complet                                                                                      |
| Revenus :            | Revenus totaux de l'agence                                                                                                        |
| Dépenses :           | Ensemble des dépenses de l'agence                                                                                                 |
| Revenus / Dépenses : | Ratio des revenus sur l'ensemble des dépenses de l'agence                                                                         |
| Coût moyen :         | Ratio de l'ensemble des dépenses de l'agence sur le nombre de documents (permis, certificats et visas) émis par la Régie          |
| Productivité ETC :   | Ratio du nombre de documents (permis, certificats et visas) émis par la Régie sur le nombre d'employés équivalent à temps complet |

Indicateurs de l'agence :

| Catégorie                                                                              | Indicateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateurs de degré d'atteinte d'un objectif associé à la qualité des services rendus | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pourcentage des permis traités en 1 jour</li><li>▪ Pourcentage des permis traités en 2 jours</li><li>▪ Pourcentage des permis traités en 5 jours</li><li>▪ Proportion de demandes d'attestations pour un film déjà classé 1 jour</li><li>▪ Proportion de demandes d'attestations pour un film déjà classé 2 jours</li><li>▪ Proportion de demandes d'attestations pour un film déjà classé 5 jours</li></ul> |

## Section II : Interprétation des résultats standards divulgués par la RC

- Augmentation substantielle des revenus.
- Augmentation substantielle des dépenses, mais diminution du coût moyen de production.
- Conséquemment, augmentation du ratio « Revenus / Dépenses ».
- Augmentation du nombre d'employés équivalent à temps complet.
- Forte augmentation des extrants et forte amélioration de la productivité.
- Si on ne considère les résultats qu'à partir de 2001-2002, on note :
  - Une augmentation légèrement moins marquée des dépenses et donc, une augmentation légèrement plus marquée du ratio Revenus / Dépenses.
  - Une diminution légèrement moins marquée du coût moyen.
  - Une augmentation légèrement moins marquée de l'extrant et de la productivité.

### Section III : Interprétation des indicateurs de performance divulgués par la RC

- Augmentation faible de la proportion d'objectifs atteints.

### Section IV : Analyse comparative

- Les indicateurs de l'agence sont complémentaires aux résultats standards. Il n'y a pas de comparaison possible.

| RÉGIE DU CINÉMA (RC)                        |               |                   |                |       |         |                 |                  |                                             |                   |                 |                        |              |                              |         |            |                |          |           |
|---------------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|-------|---------|-----------------|------------------|---------------------------------------------|-------------------|-----------------|------------------------|--------------|------------------------------|---------|------------|----------------|----------|-----------|
| Résultats standards                         |               |                   |                |       |         |                 |                  | Indicateurs de l'agence                     |                   |                 |                        |              |                              |         |            |                |          |           |
|                                             | Revenus (K\$) | Revenus/ Dépenses | Dépenses (K\$) | ETC   | Extrant | Coût moyen (\$) | Productivité ETC |                                             | Financier Revenus | Financier Coûts | Autre mesure d'extrant | Productivité | Satisfaction de la clientèle |         |            | Délais (jours) | Plaintes | Formation |
|                                             |               |                   |                |       |         |                 |                  |                                             |                   |                 |                        |              | % d'atteinte d'un objectif   | Sondage | Conformité |                |          |           |
| 2000-2001                                   | 9 709         | 2,709             | 3 585          | 51    | 72 952  | 49,14           | 1 430,43         |                                             |                   |                 |                        |              |                              |         |            |                |          |           |
| 2001-2002                                   | 10 270        | 2,570             | 3 996          | 50,8  | 94 532  | 42,27           | 1 860,87         | 2001-2002                                   |                   |                 |                        |              | 1,000                        |         |            |                |          |           |
| 2002-2003                                   | 13 048        | 2,994             | 4 358          | 52,4  | 97 040  | 44,91           | 1 851,91         | 2002-2003                                   |                   |                 |                        |              | 0,976                        |         |            |                |          |           |
| 2003-2004                                   | 11 204        | 2,691             | 4 164          | 51,5  | 120 090 | 34,67           | 2 331,84         | 2003-2004                                   |                   |                 |                        |              | 0,887                        |         |            |                |          |           |
| 2004-2005                                   | 13 539        | 3,677             | 3 682          | 48,34 | 135 743 | 27,12           | 2 808,09         | 2004-2005                                   |                   |                 |                        |              | 0,937                        |         |            |                |          |           |
| 2005-2006                                   | 14 612        | 3,604             | 4 054          | 48,64 | 155 846 | 26,01           | 3 204,07         | 2005-2006                                   |                   |                 |                        |              | 1,039                        |         |            |                |          |           |
| 2006-2007                                   | 16 278        | 3,310             | 4 918          | 54,48 | 164 296 | 29,93           | 3 015,71         | 2006-2007                                   |                   |                 |                        |              | 1,021                        |         |            |                |          |           |
| 2007-2008                                   | 14 553        | 3,285             | 4 430          | 51    | 161 301 | 27,46           | 3 162,76         | 2007-2008                                   |                   |                 |                        |              | 0,984                        |         |            |                |          |           |
| 2008-2009                                   | 11 994        | 2,732             | 4 389          | 57    | 133 882 | 32,79           | 2 348,81         | 2008-2009                                   |                   |                 |                        |              | 1,003                        |         |            |                |          |           |
| Variation annuelle moyenne depuis 2001-2002 | 3,83%         | 1,27%             | 3,14%          | 1,61% | 8,80%   | -3,77%          | 7,91%            | Nombre d'indicateurs disponibles            |                   |                 |                        |              | 6                            |         |            |                |          |           |
| Variation annuelle moyenne depuis 2001-2002 | 3,56%         | 2,18%             | 1,95%          | 1,90% | 5,84%   | -2,32%          | 4,75%            | Variation annuelle moyenne depuis 2001-2002 |                   |                 |                        |              | 0,23%                        |         |            |                |          |           |

# BULLETIN D'INTERPRÉTATION – RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC (RRQ)

## Section I : Définition des données retenues pour la RRQ

|                    |                                                                                                |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Extrant :          | Nombre de bénéficiaires de rentes                                                              |
| ETC :              | Nombre d'employés équivalent à temps complet                                                   |
| Dépenses :         | Frais d'administration de tous les fonds                                                       |
| Coût moyen :       | Ratio frais d'administration de tous les fonds sur le nombre de bénéficiaires de rentes        |
| Productivité ETC : | Ratio du nombre de bénéficiaires de rentes sur le nombre d'employés équivalent à temps complet |

Indicateurs de l'agence :

| Catégorie                                                                              | Indicateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateur financier associé aux revenus                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratio réserve/sortie de fonds</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Indicateurs de degré d'atteinte d'un objectif associé à la qualité des services rendus | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps pour rencontrer un employé en personne - Temps d'attente avant de parler à un employé (cible 3 minutes)</li> <li>▪ Délai pour répondre à une demande de rente de retraite</li> <li>▪ Délai pour répondre à une demande de rente de conjoint survivant</li> <li>▪ Délai pour répondre à une demande de rente d'invalidité</li> <li>▪ Délai pour répondre à une demande de demande d'allocation pour enfant handicapé</li> <li>▪ Délai de rappel à la suite d'une demande faite par téléphone</li> </ul> |
| Indicateur associé au nombre de plaintes enregistrées                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de plaintes fondées</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## Section II : Interprétation des résultats standards divulgués par la RRQ

- Augmentation des dépenses et diminution du coût moyen de production.
- Augmentation du nombre d'employés équivalent à temps complet sur l'ensemble de la période analysée.
- Augmentation substantielle des extrants.
- Augmentation de la productivité.
- Le fait de restreindre l'analyse à la période débutant en 2001-2002 ne change par l'interprétation des résultats standards.

## Section III : Interprétation des indicateurs de performance divulgués par la RRQ

- Augmentation substantielle du ratio réserve sur sorties de fonds.
- Pourcentage du nombre d'objectifs atteints stable.
- Forte diminution du nombre de plaintes.

## Section IV : Analyse comparative

- Les indicateurs de l'agence sont complémentaires aux résultats standards. Il n'y a pas de comparaison possible.

## Section V : Autres remarques

- Les dépenses n'étant pas disponibles avant l'année 2000-2001, ceci restreint la portée de nos analyses sur les dimensions « Dépenses » et « Coût moyen ».

| RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC (RRQ)                         |                   |       |           |                       |                     |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
|----------------------------------------------------------|-------------------|-------|-----------|-----------------------|---------------------|----------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|------------------------------|--------------|----------------------------------|---------|------------|-------------------|----------|-----------|
| Résultats standards                                      |                   |       |           |                       |                     | Indicateurs de l'agence                                  |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
|                                                          | Dépenses<br>(K\$) | ETC   | Extrant   | Coût<br>moyen<br>(\$) | Productivité<br>ETC |                                                          | Financier<br>Revenus | Financier<br>Coûts | Autre<br>mesure<br>d'extrant | Productivité | Satisfaction de la clientèle     |         |            | Délais<br>(jours) | Plaintes | Formation |
|                                                          |                   |       |           |                       |                     |                                                          |                      |                    |                              |              | % d'atteinte<br>d'un<br>objectif | Sondage | Conformité |                   |          |           |
| 1997-1998                                                |                   | 826   | 1 100 000 |                       | 1 332               |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 1998-1999                                                |                   | 808   | 1 120 000 |                       | 1 386               |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 1999-2000                                                |                   | 826   | 1 100 000 |                       | 1 332               |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 2000-2001                                                | 99 935            | 982   | 1 200 000 | 83,28                 | 1 222               |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 2001-2002                                                | 103 086           | 1 014 | 1 250 000 | 82,47                 | 1 233               | 2001-2002                                                | 1,000                |                    |                              |              | 1,000                            |         |            |                   | 1,000    |           |
| 2002-2003                                                | 111 857           | 1 034 | 1 265 000 | 88,42                 | 1 223               | 2002-2003                                                | 0,880                |                    |                              |              | 1,006                            |         |            |                   | 0,565    |           |
| 2003-2004                                                | 113 364           | 1 090 | 1 306 000 | 86,80                 | 1 198               | 2003-2004                                                | 1,000                |                    |                              |              | 0,997                            |         |            |                   | 0,493    |           |
| 2004-2005                                                | 112 084           | 1 114 | 1 350 000 | 83,03                 | 1 212               | 2004-2005                                                | 1,120                |                    |                              |              | 0,997                            |         |            |                   | 0,369    |           |
| 2005-2006                                                | 112 969           | 1 121 | 1 398 000 | 80,81                 | 1 247               | 2005-2006                                                | 1,280                |                    |                              |              | 0,995                            |         |            |                   | 0,441    |           |
| 2006-2007                                                | 123 250           | 1 114 | 1 450 000 | 85,00                 | 1 302               | 2006-2007                                                | 1,440                |                    |                              |              | 0,999                            |         |            |                   | 0,500    |           |
| 2007-2008                                                | 121 906           | 1 129 | 1 500 000 | 81,27                 | 1 329               | 2007-2008                                                | 1,560                |                    |                              |              | 0,986                            |         |            |                   | 0,584    |           |
| 2008-2009                                                | 116 284           | 1 093 | 1 550 000 | 75,02                 | 1 418               | 2008-2009                                                | 1,120                |                    |                              |              | 1,000                            |         |            |                   | 0,447    |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2000-<br>2001 | 2,01%             | 1,38% | 3,25%     | -1,19%                | 1,91%               | Nombre<br>d'indicateurs<br>disponibles                   | 1                    |                    |                              |              | 7                                |         |            |                   | 1        |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002 | 1,84%             | 1,11% | 3,12%     | -1,22%                | 2,06%               | Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002 | 2,94%                |                    |                              |              | 0,004%                           |         |            |                   | -7,88%   |           |

# BULLETIN D'INTERPRÉTATION – SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL (SAG)

## Section I : Définition des données retenues pour le SAG

|                      |                                                                                           |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Extrant :            | Nombre total d'heures de vol                                                              |
| ETC :                | Nombre d'employés équivalent à temps complet                                              |
| Revenus :            | Revenus totaux de l'agence                                                                |
| Dépenses :           | Coûts de fonctionnement de l'agence                                                       |
| Revenus / Dépenses : | Ratio des revenus totaux sur les coûts de fonctionnement de l'agence                      |
| Coût moyen :         | Ratio des coûts de fonctionnement de l'agence sur le nombre total d'heures de vol         |
| Productivité ETC :   | Ratio du nombre total d'heures de vol sur le nombre d'employés équivalent à temps complet |

Indicateur de l'agence :

| Catégorie                                                                             | Indicateur                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateur de degré d'atteinte d'un objectif associé à la qualité des services rendus | ■ Pourcentage des vols d'évacuation aéromédicales qui respectent le délai de départ fixé |

## Section II : Interprétation des résultats standards divulgués par le SAG

- Augmentation des revenus.
- Augmentation substantielle des dépenses et du coût moyen de production.
- Diminution du ratio « Revenus / Dépenses ».
- Diminution du nombre d'employés équivalent à temps complet (ETC) et forte augmentation de la productivité pour la période durant laquelle les données ETC sont disponibles.
- Augmentation des extrants.
- Comparativement aux années antérieures, les données colligées depuis l'adoption de la Loi sur l'administration publique en 2001-2002 indiquent :
  - Faible diminution des revenus.
  - Faible augmentation des dépenses et réduction du coût moyen de production. Faible diminution du ratio « Revenus / Dépenses ».
  - Forte augmentation des extrants.
  - Forte augmentation de la productivité.

### Section III : Interprétation des indicateurs de performance divulgués par le SAG

- Faible diminution du pourcentage d'objectifs atteints.

### Section IV : Analyse comparative

- L'indicateur spécifique de l'agence est complémentaire aux résultats standards. Il n'y a pas de comparaison possible.

### Section V : Autres remarques

- Les ETC ne sont pas disponibles pour les premières années de l'agence, ce qui restreint notre analyse des variations des ETC et de la productivité.

| SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL (SAG)                      |                  |                      |                   |        |         |                       |                     |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
|----------------------------------------------------------|------------------|----------------------|-------------------|--------|---------|-----------------------|---------------------|----------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|------------------------------|--------------|----------------------------------|---------|------------|-------------------|----------|-----------|
| Résultats standards                                      |                  |                      |                   |        |         |                       |                     | Indicateurs de l'agence                                  |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
|                                                          | Revenus<br>(K\$) | Revenus/<br>dépenses | Dépenses<br>(K\$) | ETC    | Extrant | Coût<br>moyen<br>(\$) | Productivité<br>ETC |                                                          | Financier<br>Revenus | Financier<br>Coûts | Autre<br>mesure<br>d'extrant | Productivité | Satisfaction de la clientèle     |         |            | Délais<br>(jours) | Plaintes | Formation |
|                                                          |                  |                      |                   |        |         |                       |                     |                                                          |                      |                    |                              |              | % d'atteinte<br>d'un<br>objectif | Sondage | Conformité |                   |          |           |
| 1995-1996                                                | 50 894           | 1,2289               | 41 413            |        | 9140    | 4 531                 |                     |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 1996-1997                                                | 58 219           | 1,1939               | 48 764            |        | 7133    | 6 836                 |                     |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 1997-1998                                                | 47 734           | 1,0111               | 47 212            |        | 7514    | 6 283                 |                     |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 1998-1999                                                | 63 894           | 1,0764               | 59 358            |        | 8283    | 7 166                 |                     |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 1999-2000                                                | 61 061           | 0,9924               | 61 526            |        | 6826    | 9 013                 |                     |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 2000-2001                                                | 62 083           | 1,0372               | 59 858            | 201    | 6030    | 9 927                 | 30,00               |                                                          |                      |                    |                              |              |                                  |         |            |                   |          |           |
| 2001-2002                                                | 64 423           | 1,0795               | 59 678            | 175    | 7014    | 8 508                 | 40,08               | 2001-2002                                                |                      |                    |                              |              | 1,000                            |         |            |                   |          |           |
| 2002-2003                                                | 64 332           | 1,0655               | 60 380            | 175    | 8168    | 7 392                 | 46,67               | 2002-2003                                                |                      |                    |                              |              | 0,981                            |         |            |                   |          |           |
| 2003-2004                                                | 60 708           | 1,0723               | 56 617            | 166    | 7352    | 7 701                 | 44,29               | 2003-2004                                                |                      |                    |                              |              | 0,991                            |         |            |                   |          |           |
| 2004-2005                                                | 54 425           | 1,0539               | 51 639            | 161    | 6284    | 8 218                 | 39,03               | 2004-2005                                                |                      |                    |                              |              | 0,992                            |         |            |                   |          |           |
| 2005-2006                                                | 55 763           | 1,0349               | 53 885            | 162    | 8904    | 6 052                 | 54,96               | 2005-2006                                                |                      |                    |                              |              | 0,978                            |         |            |                   |          |           |
| 2006-2007                                                | 56 316           | 1,0756               | 52 356            | 162    | 7286    | 7 186                 | 44,98               | 2006-2007                                                |                      |                    |                              |              | 0,961                            |         |            |                   |          |           |
| 2007-2008                                                | 74 513           | 1,0138               | 73 501            | 160    | 9589    | 7 665                 | 59,93               | 2007-2008                                                |                      |                    |                              |              | 0,975                            |         |            |                   |          |           |
| 2008-2009                                                | 55 882           | 1,0172               | 54 940            | 155    | 9355    | 5 873                 | 60,35               | 2008-2009                                                |                      |                    |                              |              | 0,961                            |         |            |                   |          |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 1995-<br>1996 | 1,99%            | -1,27%               | 3,36%             | N/A    | 1,95%   | 3,99%                 | N/A                 | Nombre<br>d'indicateurs<br>disponibles                   |                      |                    |                              |              | 1                                |         |            |                   |          |           |
| Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002 | -0,77%           | -0,81%               | 0,40%             | -1,70% | 6,38%   | -3,79%                | 8,01%               | Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>depuis 2001-<br>2002 |                      |                    |                              |              | -0,56%                           |         |            |                   |          |           |

# ENQUÊTE SUR LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DES AGENCES GOUVERNEMENTALES QUÉBÉCOISES, QUESTIONNAIRE

## I. Identification de l'agence

Nom de l'agence : \_\_\_\_\_

Adresse principale :

---

---

---

Nom du répondant (facultatif) : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone (facultatif) : \_\_\_\_\_

## 2. Questions visant à obtenir des compléments d'information sur les pratiques de mesure de performance adoptées par l'agence

Dans le cadre de cette étude, nous tentons d'évaluer les impacts de la décentralisation et de la gestion par résultats pour le secteur public au Québec. À cet effet, nous avons produit un rapport synthèse des résultats obtenus par votre agence. Par l'intermédiaire de ce questionnaire, nous visons à obtenir votre opinion sur la gestion par résultats ainsi que sur les résultats de votre agence, tels que compilés au sein du rapport synthèse joint à ce questionnaire. Vous êtes d'abord invité à exprimer votre degré d'accord ou de désaccord avec sept phrases clés liées à la décentralisation et à la gestion par résultats, puis à commenter l'affirmation si vous le désirez. Le questionnaire comporte une huitième question ouverte ainsi qu'une section finale où tous commentaires supplémentaires que vous jugerez pertinents pourront être exprimés.

### Questions sur la variation de la performance de l'agence, telle que révélée par le rapport synthèse

Afin de mieux comprendre la contribution du rapport de gestion produit par l'agence, nous avons compilé les résultats divulgués dans le rapport et produit un rapport synthèse accompagné d'un bulletin d'interprétation portant sur la variation de la performance de l'agence au cours des dernières années.

I. Le rapport synthèse donne une image fidèle de la performance de votre agence.

Désaccord                      Neutre                      Accord

1                      2                      3                      4                      5

Commentaires :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. La mesure d'extrant choisie pour le calcul des résultats standards reflète bien la nature des activités de l'agence.

Désaccord                      Neutre                      Accord

1            2            3            4            5

Commentaires :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Questions sur les pratiques de gestion en vigueur au sein de l'agence

La décentralisation ainsi que la gestion par résultats entraînent de nombreuses conséquences, notamment en ce qui concerne l'autonomie de gestion et le processus de reddition de comptes auxquels les agences sont soumises.

3. À titre de gestionnaire de l'agence, je bénéficie d'un réel degré d'autonomie en ce qui concerne :

- a. l'utilisation des surplus budgétaires

Désaccord                      Neutre                      Accord

1            2            3            4            5

Commentaires :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

b. la gestion des ressources humaines

Désaccord

Neutre

Accord

1

2

3

4

5

Commentaires:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- c. les autres aspects de la gestion courante de l'agence incluant, par exemple, le choix des extrants, la planification des opérations, le plan de renouvellement des actifs et les processus internes de gestion

| Désaccord |   | Neutre |   | Accord |
|-----------|---|--------|---|--------|
| 1         | 2 | 3      | 4 | 5      |

Commentaires :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Une bonne performance obtenue au niveau des indicateurs de la performance publiés dans le rapport de gestion peut avoir un impact positif sur ma rémunération financière.

| Désaccord |   | Neutre |   | Accord |
|-----------|---|--------|---|--------|
| 1         | 2 | 3      | 4 | 5      |

Commentaires :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Dans le cadre de la gestion des opérations de l'agence, j'utilise :

a) les indicateurs de performance rapportés dans le rapport de gestion

| Désaccord |   | Neutre |   | Accord |
|-----------|---|--------|---|--------|
| 1         | 2 | 3      | 4 | 5      |

Commentaires :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

b) des indicateurs de performance qui **NE SONT PAS** publiés dans le rapport de gestion.

| Désaccord |   | Neutre |   | Accord |
|-----------|---|--------|---|--------|
| 1         | 2 | 3      | 4 | 5      |

Commentaires :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Questions d'ordre général sur les pratiques en matière de mesure de la performance

Au début des années 1990, le gouvernement du Québec introduisait la gestion par résultats, entraînant ainsi la création d'un certain nombre d'entités décentralisées. En 2001, la Loi sur l'administration publique formalisait ce processus et clarifiait les objectifs de la gestion par résultats.

6. La gestion par résultats est utile pour gérer la performance de l'agence.

Désaccord

Neutre

Accord

1

2

3

4

5

Commentaires :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Au-delà des indicateurs de performance, quelle autre information du rapport de gestion devrait être utilisée pour évaluer la performance de votre agence ?

Commentaires :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Pour vous remercier de votre collaboration, nous ferons parvenir aux gestionnaires qui le désirent une synthèse des résultats obtenus pour l'ensemble des agences contactées dans le cadre de cette étude.

- ☐ Je désire recevoir la compilation des résultats de la présente recherche.

L'espace suivant vous offre l'opportunité des commentaires généraux sur notre processus d'enquête.

Commentaires : \_\_\_\_\_

[illegible]

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.

