

Orientations en matière de planification stratégique dans l'Administration gouvernementale

Section 1. Contexte

1. La Loi sur l'administration publique (RLRQ, chapitre A-6.0.1) affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens et instaure un cadre de gestion axée sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence. Elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant l'imputabilité de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.
2. Le cadre de gestion axée sur les résultats concourt plus particulièrement à la prise en compte, dans les choix de gestion, des attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles, à l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis et à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats.
3. Conformément aux obligations prévues aux articles 8 à 11 de la Loi sur l'administration publique, chaque ministère et organisme doit établir un plan stratégique. Les éléments contenus dans ce plan sont prévus par la loi et peuvent également être déterminés par le Conseil du trésor. Le Conseil du trésor peut aussi déterminer les renseignements que le plan doit comprendre, la période couverte, sa forme et la périodicité des révisions dont il doit faire l'objet.
4. Le plan stratégique occupe une place centrale dans le cadre de gestion axée sur les résultats puisqu'il constitue le principal instrument d'engagement des ministères et organismes par lequel se traduit la vision de leur organisation.

Section 2. Objectifs visés

5. Le Conseil du trésor peut, en vertu de l'article 72 de la Loi sur l'administration publique, déterminer des orientations portant sur les principes ou les pratiques à favoriser en matière de gestion des ressources humaines, budgétaires ou matérielles. Ces orientations servent de référence aux ministères et organismes concernés dans leur gestion.
6. Les présentes orientations visent à servir de référence aux ministères et aux organismes dans le cadre du processus de planification stratégique. Elles ont pour objectifs de maintenir et d'accroître la qualité des plans stratégiques et, plus particulièrement de :
 - a) décrire les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes en matière de planification stratégique;
 - b) favoriser la cohérence entre les orientations stratégiques et les résultats visés par les ministères et organismes dans leurs plans stratégiques et les choix de ces ministères et organismes en matière de gestion des ressources humaines, budgétaires et matérielles;
 - c) rappeler les éléments de contenu du plan stratégique prévus par la Loi sur l'administration publique et ceux déterminés par le Conseil du trésor, de même que les renseignements que le plan doit comprendre, la période couverte, sa forme et la périodicité des révisions dont il doit faire l'objet;
 - d) encadrer le processus gouvernemental visant la préparation des plans stratégiques et leur transmission au gouvernement.

Section 3. Champ d'application

7. Les présentes orientations s'appliquent aux ministères et aux organismes visés par l'article 5 de la Loi sur l'administration publique. Elles peuvent également servir de référence à toute autre organisation à l'égard de laquelle la loi prévoit qu'un plan stratégique doit être soumis au gouvernement avant son dépôt à l'Assemblée nationale.

Section 4. Rôles et responsabilités

8. La responsabilité de produire un plan stratégique à jour et conforme aux exigences gouvernementales revient aux ministres, aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes qui sont imputables devant l'Assemblée nationale.
9. Le président du Conseil du trésor est responsable de l'application de la Loi sur l'administration publique. Il dépose annuellement à l'Assemblée nationale un rapport sur l'application de cette loi qui rend compte, notamment, de la qualité des plans stratégiques. Il est aussi responsable d'assister les ministères et les organismes dans le développement d'indicateurs ou autres outils de gestion facilitant la gestion axée sur les résultats, dans l'élaboration de leur plan stratégique et dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales.

10. Le Conseil du trésor détermine certains éléments devant figurer dans les plans stratégiques de même que les renseignements que les plans doivent comprendre, la période couverte, la forme et la périodicité des révisions dont ils doivent faire l'objet. Il analyse les plans et émet des recommandations avant leur présentation au Conseil des ministres. Dans l'exercice de ses fonctions, le Conseil du trésor favorise l'adaptation du cadre de gestion à la situation de chacun des ministères et organismes tout en mettant en œuvre les actions requises pour respecter la politique budgétaire du gouvernement.
11. Le Secrétariat du Conseil du trésor :
 - a) soutient la mise en œuvre et veille à l'application des présentes orientations;
 - b) fournit au Conseil du trésor des avis et recommandations en matière de planification stratégique;
 - c) évalue l'application de ces orientations et propose au Conseil du trésor, le cas échéant, les modifications appropriées;
 - d) assiste les ministères et organismes.

Section 5. Contenu du plan stratégique

12. En vertu des articles 8 et 9 de la Loi sur l'administration publique, le plan stratégique doit couvrir une période de plus d'une année, être à jour et comporter notamment les éléments suivants :
 - a) une description de la mission du ministère ou de l'organisme;
 - b) le contexte dans lequel évolue le ministère ou l'organisme et les principaux enjeux auxquels il fait face;
 - c) les orientations stratégiques et les objectifs retenus;
 - d) les résultats visés au terme de la période couverte par le plan;
 - e) les indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats;
 - f) tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor.
13. La période couverte par un plan stratégique doit être arrimée avec le cycle électoral, dans le cas des ministères.
14. Afin de favoriser la qualité des plans stratégiques, un plan stratégique doit prendre la forme et intégrer les éléments et renseignements suivants :
 - a) des données chiffrées résumant les principales activités du ministère ou de l'organisme;
 - b) en plus de la mission, un énoncé de la vision et des valeurs du ministère ou de l'organisme;
 - c) dans la présentation du contexte dans lequel évolue le ministère ou l'organisme :
 - les éléments essentiels de l'analyse des opportunités et menaces tirées des facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux;
 - les éléments essentiels de l'analyse des capacités du ministère ou de l'organisme en tenant compte des forces et des défis à relever en matière de ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles;
 - des données chiffrées permettant au lecteur d'apprécier à sa face même la pertinence des enjeux, orientations et objectifs stratégiques identifiés par le ministère ou l'organisme dans son plan stratégique ainsi que le caractère ambitieux des cibles qu'il se donne pour les prochaines années.
 - d) des objectifs, des indicateurs et des cibles de qualité en adéquation avec l'analyse du contexte externe et interne, comprenant :
 - 100 % d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps (SMART);
 - 100 % d'objectifs dotés d'un indicateur;
 - 100 % des indicateurs comportant une cible;
 - un minimum de 75 % d'indicateurs de résultats;
 - un minimum de 70 % des indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées par le plan stratégique;
 - 85 % d'indicateurs et de cibles de qualité;
 - un nombre total d'indicateurs limité à 20, sauf exception;
 - des cibles ambitieuses au regard des défis et des opportunités identifiés.
 - e) la prise en compte des priorités gouvernementales;
 - f) le respect des orientations gouvernementales et le contrôle des risques appréhendés quant à l'impact sur l'allocation des ressources, financières, humaines, de marchés publics et d'infrastructures;

- g) la prise en compte des objectifs gouvernementaux en matière de transformation numérique et de sécurité de l'information;
 - h) la prise en compte des enjeux relatifs au développement durable;
 - i) la prise en compte, si opportun, des recommandations et préoccupations de la Commission de l'administration publique et des organismes relevant de l'Assemblée nationale comme le Vérificateur général du Québec et le Protecteur du citoyen.
15. Afin d'assurer l'uniformité et la clarté des plans stratégiques, les ministères et les organismes sont également invités à :
- a) utiliser la structure de texte proposée dans les *Instructions et gabarit pour l'élaboration du plan stratégique* préparés par le Secrétariat du Conseil du trésor. Ce document peut être demandé à l'adresse performance@sct.gouv.qc.ca;
 - b) utiliser un langage clair et accessible au grand public.
16. Lorsque les circonstances le justifient, le Conseil du trésor peut adapter ces exigences en fonction de la situation de chacun des ministères et organismes.

Section 6. Processus de préparation et de transmission des plans stratégiques

Analyse préliminaire

17. Le Secrétariat du Conseil du trésor réalise une analyse préliminaire du projet de plan stratégique que lui soumet le ministère ou l'organisme, et ce, préalablement à la transmission du plan au gouvernement. Lors de cette analyse, les éléments présentés à la section 5 sont examinés.
- Pour l'analyse préliminaire, le projet de plan stratégique doit être transmis par le ministère ou l'organisme à l'adresse suivante : performance@sct.gouv.qc.ca.
18. Lorsque le ministère ou l'organisme obtient un avis préliminaire favorable de la part du Secrétariat du Conseil du trésor, le projet de plan stratégique (en version éditée incluant le graphisme final) peut être transmis aux autorités gouvernementales par l'intermédiaire du système DOSSDEC.

Approbation gouvernementale

19. En vertu de l'article 10 de la Loi sur l'administration publique, chaque ministre transmet au gouvernement le projet de plan stratégique de son ministère et celui de tout organisme relevant de sa responsabilité au moins 60 jours avant la date où il entend en faire le dépôt à l'Assemblée nationale. L'article 11 de la loi prévoit que chaque ministre dépose ensuite, à l'Assemblée nationale, le plan stratégique de son ministère et celui de tout organisme relevant de sa responsabilité.
- Pour les ministères et les organismes assujettis à la Loi sur l'administration publique, le projet de plan stratégique (texte et tableau synoptique) doit donc être déposé dans DOSSDEC au moins 60 jours avant la date où le ministre responsable entend en faire le dépôt à l'Assemblée nationale. Ce projet de plan doit être accompagné d'une note d'information informant notamment le Conseil des ministres du dépôt du plan à l'Assemblée nationale.
20. Avant sa transmission au gouvernement, chaque plan doit faire l'objet d'un examen et d'une recommandation de la part du Conseil du trésor. Lors de cet examen, le plan est évalué en fonction de sa conformité légale et de sa qualité.
21. Le Secrétariat du Conseil du trésor réalise l'analyse des plans stratégiques du gouvernement. Pour les plans stratégiques des organisations assujetties à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, l'analyse produite tient compte des commentaires du ministère des Finances, le cas échéant.
22. Le projet de plan stratégique est présenté au Conseil du trésor, qui émet une recommandation au Conseil des ministres. Le projet de plan stratégique est, par la suite, soumis au Conseil des ministres.
- Dans l'éventualité où un projet de plan stratégique ne répondrait pas aux normes et aux exigences, le Conseil du trésor pourrait recommander au Conseil des ministres d'autoriser le dépôt du plan à l'Assemblée nationale sous réserve que le ministère ou organisme apporte les modifications requises.
23. À la suite de la présentation au Conseil des ministres, le ministre responsable transmet au leader parlementaire du gouvernement le plan stratégique, selon la procédure en vigueur à l'Assemblée nationale.

Section 7. Association entre les plans stratégiques et les choix budgétaires

24. Afin d'assurer la cohérence entre les choix budgétaires et les orientations stratégiques, le Secrétariat du Conseil du trésor favorise l'adéquation entre les plans stratégiques et les plans annuels de gestion des dépenses.

Section 8. Révision du plan stratégique

25. Un ministère ou un organisme doit réviser son plan stratégique lorsque sa mission, son contexte ou les principaux enjeux auxquels il fait face évoluent de manière significative au cours de la période couverte par ce plan. Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme concerné assume alors la responsabilité de la révision du plan stratégique. Les modifications doivent viser exclusivement les exercices financiers à venir.
26. L'organisation qui décide de procéder à la révision de son plan stratégique doit s'assurer de respecter le processus décrit aux articles 17 à 23 des présentes Orientations.
27. Le plan stratégique révisé doit également être diffusé sur le site Web de l'organisation, après son dépôt à l'Assemblée nationale. Afin d'assurer la transparence de la démarche de révision, l'ensemble des versions d'un plan stratégique doit être diffusé sur le site Web de l'organisation concernée. Celle-ci doit également apporter les explications pertinentes dans son rapport annuel de gestion.

Section 9. Entrée en vigueur

28. Les présentes orientations entrent en vigueur le 14 décembre 2021

Elles remplacent les Orientations en matière de planification stratégique dans l'Administration gouvernementale approuvées par le Conseil du trésor le 25 juin 2019 (C.T. 221067).