

Modernisation de la gestion publique

GUIDE SUR LA CONVENTION DE PERFORMANCE ET D'IMPUTABILITÉ ET SUR L'ENTENTE DE GESTION

Modernisation de la gestion publique

GUIDE SUR LA CONVENTION DE PERFORMANCE ET D'IMPUTABILITÉ ET SUR L'ENTENTE DE GESTION

La rédaction du présent guide est le résultat des travaux d'un groupe de travail constitué d'un représentant de chacune des entités suivantes :

- à titre d'unités autonomes de service (UAS), le Centre de conservation du Québec (Michel Cauchon), le Centre de gestion de l'équipement roulant (Gérard Brichau), Forêt Québec (Régis Proulx) et la Régie des rentes du Québec (Bun Luk Khuong) ;
- à titre d'organismes centraux, le Secrétariat du Conseil du trésor (Mishèle Bérubé), le ministère des Finances (André Brindamour), le Secrétariat à la modernisation de la gestion publique (Jean-Luc Henry) et le Secrétariat à la réforme administrative du ministère du Conseil exécutif (Paul-René Roy). La section sur l'entente de gestion a été préparée par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Par ailleurs, le guide tient compte des commentaires formulés au moment des consultations effectuées auprès du Comité d'implantation de la modernisation, du Réseau des répondants ministériels à l'implantation de la *Loi sur l'administration publique* et du Secrétariat à la modernisation de la gestion publique. Il a aussi fait l'objet de consultations auprès de nombreux gestionnaires, responsables d'UAS ou en processus de réflexion ou de cheminement pour, éventuellement, conclure une convention de performance et d'imputabilité (CPI).

Le guide tend à être un document de base propre à situer les différents acteurs. Ceux qui désirent pousser plus loin la réflexion peuvent recourir à l'expertise du Secrétariat à la réforme administrative qui a pour mandat d'accompagner les unités administratives qui s'inséreront dans le processus devant mener à la conclusion d'une CPI. Cette unité accomplit cette tâche en étroite collaboration avec les trois autres organismes centraux (Secrétariat du Conseil du trésor, ministère des Finances et Secrétariat à la modernisation de la gestion publique). Il est possible de joindre le Secrétariat au numéro de téléphone (418) 528-2274 et à l'adresse de courriel refadm@cex.gouv.qc.ca.

Note

La forme masculine utilisée dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes. Elle est utilisée dans le but d'alléger la présentation du texte et d'en faciliter la compréhension.

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-550-36769-3

Novembre 2000

TABLE DES MATIÈRES

Présentation	4
1. La convention : ses fondements	5
1.1 <i>Le contexte</i>	5
1.2 <i>La gestion par résultats</i>	5
1.3 <i>Les avantages</i>	5
1.4 <i>Les caractéristiques requises</i>	6
2. Vers la convention : la démarche	7
2.1 <i>La démarche</i>	7
2.2 <i>La gestion du changement</i>	8
2.3 <i>L'accompagnement</i>	8
3. La convention : ses composantes	9
3.1 <i>Le fondement</i>	9
3.2 <i>Le cadre général</i>	9
3.3 <i>La convention en dix points</i>	10
3.4 <i>Le plan d'action en cinq points</i>	13
3.5 <i>Le rapport de gestion en quatre points</i>	14
3.6 <i>La reddition de comptes</i>	14
4. L'entente de gestion: sa portée et ses composantes	15
4.1 <i>Sa portée</i>	15
4.2 <i>La partie relevant de l'agence</i>	16
4.3 <i>La partie relevant du Conseil du trésor ou de tout ministre ou organisme pouvant intervenir dans une entente de gestion</i>	16
4.4 <i>Les marges de manœuvre possibles dans une entente de gestion</i>	16
4.5 <i>La reddition de comptes</i>	17
5. La convention: les facteurs critiques de succès	17
ANNEXES	
1. Les dispositions de la <i>Loi sur l'administration publique</i>	19
2. Le glossaire des principaux termes utilisés dans le présent guide à l'égard de la gestion par résultats	22
SONDAGE ÉCLAIR	23

PRÉSENTATION

La *Loi sur l'administration publique* prévoit la possibilité, pour un ministre, de conclure, avec le dirigeant d'une unité administrative de son ministère ou d'un organisme relevant de sa responsabilité, une convention de performance et d'imputabilité (CPI). Le cas échéant, le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme est partie (c'est-à-dire signataire de la CPI). Cette loi énonce aussi les éléments de base que la convention doit contenir, les documents à rendre publics, certaines dispositions sur la surveillance et le contrôle de l'agence, ainsi que les caractéristiques fondamentales de l'entente de gestion pouvant intervenir avec le Conseil du trésor pour compléter la convention et en faire partie.

Le but visé par le présent guide est de faire connaître, à partir des dispositions pertinentes de la *Loi sur l'administration publique* et de l'expérience des UAS, les différents paramètres de la démarche et les principaux éléments à prendre en considération pour la préparation d'une convention. Il en est de même pour l'entente de gestion pouvant être conclue avec le Conseil du trésor, celle-ci étant annexée à la convention. En annexe, le guide contient aussi les articles de la *Loi sur l'administration publique* qui ont rapport avec la convention, et il présente le glossaire des principaux termes du vocabulaire de la gestion par résultats applicables à la CPI.

À titre de guide, le document s'adresse aux gestionnaires et aux employés des unités administratives qui envisagent de transformer celles-ci en unités CPI, ainsi qu'aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes intéressés par cette démarche. Le Secrétariat à la réforme administrative peut fournir toute information ou expertise supplémentaire que peuvent requérir les divers groupes de clientèle touchés par le présent guide.

En ce qui concerne les UAS, leur passage formel au statut d'unités sous CPI se fait au fur et à mesure qu'elles modifient leurs documents pour rejoindre les nouvelles appellations prévues par la loi. Dans la mesure où elles n'envisagent pas de recourir au mécanisme de l'entente de gestion, les marges de manœuvre qu'elles ont obtenues au moment de la reconnaissance de leur statut d'UAS par le Conseil du trésor demeurent en vigueur en vertu de l'article 250 de la *Loi sur l'administration publique* qui fait référence aux décisions que le Conseil du trésor a prises avant l'entrée en vigueur de ladite loi.

I LA CONVENTION : SES FONDEMENTS

1.1 LE CONTEXTE

Comme premier volet, la *Loi sur l'administration publique* instaure un nouveau cadre de gestion axé sur l'atteinte de résultats, sur le respect du principe de la transparence et sur une reddition de comptes accrue devant l'Assemblée nationale. Pour y parvenir, un certain nombre de responsabilités sont nommément dévolues aux ministères et organismes au regard de l'amélioration des services aux citoyens. Ainsi, ces ministères et organismes sont tenus de rendre publiques leurs orientations stratégiques et de s'engager sur le niveau des services à rendre aux citoyens en fonction des ressources disponibles. Par ailleurs, le cadre réglementaire gouvernemental est allégé pour être orienté vers un contrôle *a posteriori* et pour être centré davantage sur les objectifs de résultats annoncés.

Le deuxième volet de cette réforme, l'instauration de la convention de performance et d'imputabilité (CPI), permet de pousser plus loin la transformation du cadre de gestion : d'une gestion « axée sur » les résultats, on passe alors à une gestion « par » résultats. Dans un tel contexte, les résultats deviennent des paramètres mesurables et mesurés qui constituent de véritables moyens pour contrôler la gestion : ainsi, le contrôle des résultats remplace la plupart des contrôles centraux sur les processus et les facteurs de production. Le présent guide est consacré à ce concept.

1.2 LA GESTION PAR RÉSULTATS

Gérer par résultats signifie concentrer l'essentiel de son attention à l'atteinte de résultats dans un cadre de gestion nous donnant le choix des moyens les plus appropriés à chaque situation. Fondée sur une responsabilisation qui comporte, d'une part, la latitude d'action dans un contexte de transparence et d'équité dans

les processus et, d'autre part, la reddition de comptes sur les résultats atteints en fonction des ressources disponibles, la gestion par résultats s'applique particulièrement bien à des unités opérationnelles.

En fonction de leurs activités, ces unités sont appelées à poursuivre des objectifs de performance variés, et ce, en privilégiant la recherche de résultats en termes de qualité de service et de productivité. Tout en restant dans le giron de la fonction publique et en demeurant assujettie au cadre légal afférent, la convention offre, à son personnel et à ses gestionnaires, les conditions nécessaires pour être plus efficaces et pour améliorer la qualité de service aux citoyens. On singularise l'unité administrative qui s'y prête en lui donnant l'appellation générique d'agence, celle-ci conservant néanmoins sa désignation propre (par exemple : le Centre de perception fiscale).

La convention constitue un engagement entre deux parties, fondé sur la réciprocité. D'une part, l'agence établit des objectifs d'amélioration de services sur la base de la désignation de ses produits et services, tout en se fixant des cibles de qualité et de productivité qui sont mesurées à l'aide d'indicateurs ; elle s'engage aussi à livrer des résultats. En contrepartie, le ministère ou l'organisme auquel elle appartient s'engage à lui fournir des modalités et des marges de manœuvre en matière de gestion des ressources qui soient appropriées et adaptées à sa situation particulière ; ce ministère ou cet organisme s'engage aussi à soutenir l'agence dans la poursuite des cibles de performance qu'elle a retenues, ce soutien pouvant aller jusqu'à la négociation d'une entente de gestion avec le Conseil du trésor.

1.3 LES AVANTAGES

La CPI permet de pousser plus loin la recherche de la performance en mettant nettement l'accent sur le service à la

clientèle: la mise en place d'une agence concrétise, comme raison d'être de l'unité, l'engagement d'offrir aux clients un service de qualité au meilleur coût. Les cibles de résultats, approuvées par les autorités, tiennent compte des attentes de la clientèle, ainsi que des ressources disponibles; de plus, elles mobilisent les gestionnaires et le personnel.

Le fait de rendre publics des objectifs précis et mesurables, de même que les résultats obtenus, a une influence notable sur la motivation des gestionnaires et du personnel des unités en cause à améliorer leur performance et à réaliser des gains de productivité. Cette transparence stimule le développement de l'initiative et de l'imagination dans la recherche de l'efficacité et de la qualité de service. Les gestionnaires et le personnel font davantage le lien entre leurs efforts et les résultats obtenus par l'unité. Étant plus conscients du coût, ils sont plus enclins à trouver des solutions aux difficultés bureaucratiques : on intensifie le sentiment d'appartenance et on se donne un projet d'affaires distinctif. L'atteinte et le dépassement des résultats annoncés deviennent un facteur de valorisation et de fierté.

Par ailleurs, avec la CPI, les modalités organisationnelles à mettre en place pour répondre aux demandes de la clientèle sont plus faciles à établir et à instaurer. Quant à l'atteinte des objectifs que s'est fixés l'agence, elle devient la principale référence lorsque vient le temps de discuter d'allocation ou de réallocation de ressources. Tous font preuve d'une plus grande motivation à consacrer leurs efforts à l'organisation et à ses objectifs, le maintien de leur emploi et la création de nouveaux emplois y étant liés intrinsèquement. Plus qu'une technique de gestion qui, dans certaines circonstances, donnerait des

bénéfices, le cadre de gestion par résultats permet d'atteindre ces résultats par une modification de la culture d'une organisation.

Enfin, les marges de manoeuvre consenties à l'agence et la latitude d'action dont disposent les gestionnaires permettent à l'agence de mieux se situer dans sa sphère d'activité: elle augmente sensiblement la crédibilité de ses gestionnaires auprès des groupes de clientèle et des acteurs en cause. Cela tient, entre autres choses, à la capacité de décider plus rapidement d'une intervention et à la simplification de la chaîne des autorisations. Ainsi, certaines unités peuvent constater qu'une crédibilité accrue permettant un accroissement de la clientèle et l'amélioration de l'expertise modifie substantiellement leurs relations d'affaires avec leurs différents partenaires.

1.4 LES CARACTÉRISTIQUES REQUISES

Toute unité administrative ayant les caractéristiques suivantes peut conclure une CPI:

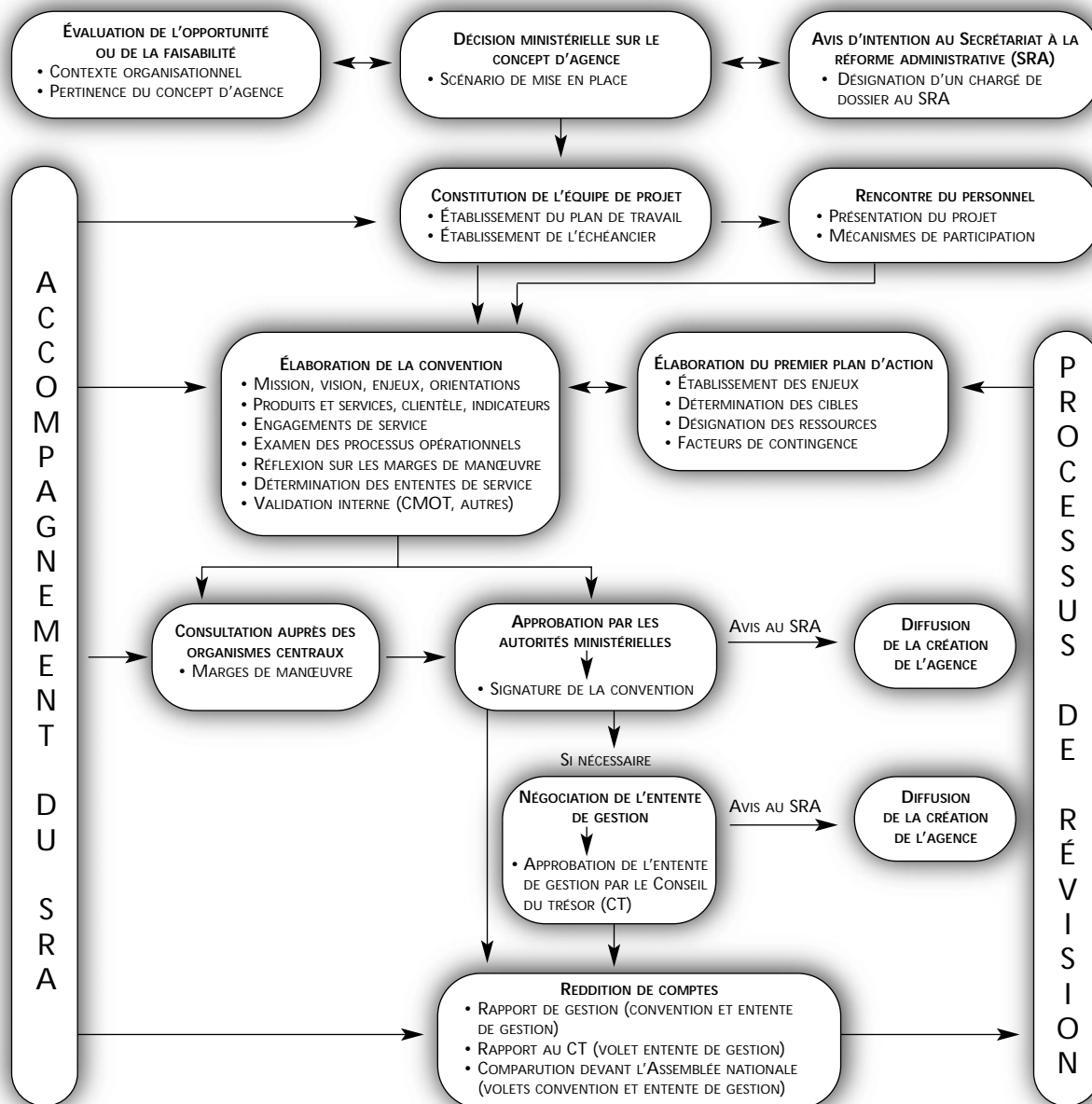
- elle appartient à un ministère ou à un organisme assujéti à la *Loi sur l'administration publique*;
- elle a un mandat clair et précis qui la distingue des autres unités administratives du ministère ou de l'organisme auquel elle appartient, tout en la rattachant à la mission de celui-ci;
- elle a un rôle d'ordre opérationnel¹ principalement, ce qui se manifeste par la production de produits et services clairement établis à l'intention d'une clientèle bien définie;
- ses produits et services sont mesurables et leur production est évaluable au moyen d'indicateurs;
- elle possède la maîtrise de son processus de production et de l'utilisation des ressources nécessaires pour livrer ses produits et services.

1. Le terme « opérationnel » désigne des unités produisant des produits et services destinés à une clientèle située à l'extérieur de l'administration gouvernementale, des unités de soutien à la gestion ou de services spécialisés auprès d'autres unités administratives dans l'administration gouvernementale, des centres de recouvrement ou des unités ayant un mandat de surveillance ou de protection des biens publics, exerçant des activités de gestion des biens de l'État. Ce terme doit être jumelé à la notion de produits et services mesurables.

2.1 LA DÉMARCHE

Pour conclure une convention de performance et d'imputabilité (CPI), une unité administrative et le ministère ou l'organisme

auquel elle appartient s'engagent dans une démarche comportant un certain nombre d'étapes. Cette démarche prend habituellement la configuration suivante :



La séquence des étapes présentée à la page précédente couvre toutes les étapes possibles de la démarche, certaines pouvant être franchies plus rapidement et, dans certains cas même, être omises en fonction de la situation particulière de chaque unité qui entreprend une telle démarche. Dans ce contexte, le temps nécessaire pour constituer une agence peut varier, lui aussi, d'une unité à l'autre. Selon les expériences vécues par les UAS, le temps minimal requis est de trois mois lorsque la plupart des éléments sont présents au départ. Quant au temps maximal possible, il peut atteindre de 12 à 18 mois, si la mise en place de l'agence s'accompagne d'une réorganisation structurelle.

2.2 LA GESTION DU CHANGEMENT

Le changement du cadre de gestion qu'amène la mise en place d'une agence offre aux gestionnaires et aux employés les conditions nécessaires pour être plus efficaces et pour améliorer la qualité des services à leur clientèle. Toutefois, ce changement peut provoquer des bouleversements dans les habitudes et les perceptions des personnes en cause, d'où l'importance, tout au long du processus de mise en place, de bien informer le personnel et l'équipe de gestion, et de veiller à favoriser leur engagement à ce sujet. Certains éléments doivent être soulignés de façon particulière dans la démarche de communication interne :

- la transformation en agence est un processus simple qui ne provoque pas de changement législatif et réglementaire, si ce n'est le dégagement possible de marges de manœuvre par rapport au cadre réglementaire par l'intermédiaire d'une entente de gestion ;
- les gestionnaires et les employés conservent leur statut et leurs conditions de travail ;

- les syndicats ainsi que les associations de cadres et d'autres employés maintiennent leur rôle et sont pris en considération dans la démarche.

2.3 L'ACCOMPAGNEMENT

Pour les aider dans leur démarche de conclusion d'une convention, les unités administratives qui le désirent peuvent recourir, sur une base purement volontaire, aux services d'accompagnement et d'animation offerts par le Secrétariat à la réforme administrative. Ces services comportent les volets suivants :

- soutenir la réflexion des ministères et organismes en ce qui concerne l'opportunité de constituer des unités sous convention et la stratégie à suivre, dans la perspective de s'assurer que l'application du modèle s'étende à toutes les unités pour lesquelles la formule est adaptée et souhaitable ;
- appuyer les travaux entrepris par les ministères et organismes autant dans le cadre de la planification que les sous-ministres soumettent au Secrétariat à la réforme administrative, qu'à l'intérieur des demandes individuelles (présentation du concept, outils pour l'implantation, suivi des travaux et comparaison des documents avec les paramètres du concept, échange avec les organismes centraux).

À ces services s'ajoute l'animation du forum des agences constituées et en cheminement pour assurer l'information et la concertation sur les sujets d'intérêt commun au regard de l'application de la gestion par résultats. Dans la démarche des unités, les activités de ce forum peuvent constituer aussi un soutien intéressant.

La réflexion sur les marges de manœuvre implique la participation du Secrétariat du Conseil du trésor en raison de son expertise, non seulement en vue de la négociation éventuelle d'une entente de gestion, mais aussi pour l'identification de solutions aux difficultés de gestion rencontrées par les unités.

En plus de l'accompagnement par le Secrétariat à la réforme administrative, l'expertise acquise par certains ministères ou organismes dans la phase de mise en

place progressive du modèle peut constituer un point de référence pour les ministères ou les organismes moins familiarisés avec la constitution d'une agence. Par ailleurs, l'expertise des unités de vérification interne, notamment en matière de gestion du risque, et d'autres unités spécialisées comme l'évaluation de programmes peut aussi être mise à contribution pour soutenir une unité administrative désirent devenir une agence.

3 LA CONVENTION : SES COMPOSANTES

3.1 LE FONDEMENT

Selon la *Loi sur l'administration publique*, la convention de performance et d'imputabilité (CPI), qui officialise la mise sur pied d'une agence, est conclue entre le ministre responsable et le gestionnaire qui exerce la plus haute autorité dans une unité administrative d'un ministère ou d'un organisme. Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme de qui relève ce gestionnaire est également partie à la conclusion de cette convention pour s'assurer de l'intégration du contenu de celle-ci aux activités du ministère ou de l'organisme et pour s'associer, dans l'exercice de ses attributions, aux engagements prévus à la convention.

La CPI est déposée à l'Assemblée nationale par le ministre responsable. Elle implique la préparation de trois documents : le texte formel de la convention, le plan d'action

annuel et le rapport de gestion annuel. Pour assurer la transparence du processus, les trois documents sont rendus publics.

3.2 LE CADRE GÉNÉRAL

La présente section reprend les exigences de la loi par rapport aux trois documents liés à la CPI dans la perspective de cerner, avec efficacité, leur contenu. Elle tend aussi à attirer l'attention sur certaines composantes complémentaires qui, normalement, font partie des attentes essentielles pour en arriver à un portrait complet, et ce, même si ces composantes ne sont pas nécessairement prévues dans la loi. La structuration présentée ne constitue pas un modèle obligatoire, mais plutôt un modèle que l'expérience des unités autonomes de service a permis de mettre au point et qui comporte l'avantage de présenter un portrait d'ensemble bien intégré.

En ce qui concerne l'ampleur que les diverses sections des trois documents doivent avoir, il n'y a pas de barème, ce qui compte étant de présenter, de façon claire et relativement simple, les caractéristiques de l'agence, ses objectifs de résultats et ses modalités de fonctionnement. Le modèle présenté dans le guide constitue un cadre général qui, en soi, n'est pas exhaustif, mais qui cherche à couvrir les éléments de base. Par ailleurs, il n'est pas acquis que tous les éléments pertinents sont totalement établis au moment de la mise en route de l'agence. C'est le cas, notamment, des indicateurs. En effet, on peut raisonnablement s'attendre à des « essais-erreurs-réussites » qui vont faire en sorte que l'agence apportera progressivement des ajustements aux paramètres qui la définissent.

En soi, la CPI ne comporte pas obligatoirement une date de fin ou de révision. L'évolution de l'agence et de son environnement déterminera la durée de vie de la convention et la pertinence de procéder à sa révision. Il revient donc aux parties engagées de se donner les mécanismes appropriés pour évaluer la pertinence de réviser la convention et déterminer les modalités pour y parvenir.

3-3 LA CONVENTION EN DIX POINTS

1. Une définition claire de la mission de l'agence et des buts poursuivis

Il est important de définir, de façon exclusive, la raison d'être de l'agence intéressée et d'en clarifier les tenants et les aboutissants en mettant l'accent sur les éléments suivants :

- la description de la mission qui lui est propre, en fonction de sa finalité par rapport à sa clientèle ;
- les orientations stratégiques qui sont les siennes, c'est-à-dire ses grands objectifs et ses orientations à long terme, en les rattachant à la mission

du ministère ou de l'organisme d'appartenance. Quant aux orientations à court et à moyen terme, elles relèvent de la planification opérationnelle et du plan d'action annuel.

2. La description des produits, des services et de la clientèle

Un produit ou un service résulte d'une série d'activités dont l'ultime destinataire est un client agissant à l'extérieur de l'agence qui fournit ce produit ou ce service. Il peut s'agir de citoyens ou d'une clientèle particulière, qui se situent à l'extérieur de l'administration publique. Il peut s'agir également d'une clientèle interne, c'est-à-dire qui exerce ses activités à l'intérieur de l'administration publique, soit une autre entité du même ministère ou du même organisme, soit un autre ministère ou un autre organisme. L'ensemble des activités organisées visant la transformation de ressources en produits ou services constitue un processus dont le produit ou le service est l'aboutissement.

3. La détermination des responsabilités du ministre et du sous-ministre par rapport au dirigeant de l'agence

Selon l'angle où l'on se situe, le politique et l'administratif ont des responsabilités et des préoccupations différentes quant à la contribution de l'agence au service à la clientèle. Par conséquent, il est primordial de clarifier les relations d'autorité et d'approbation liant le ministre et le sous-ministre au dirigeant de l'agence. De la même façon, il faut préciser le rôle de ce dernier pour s'assurer que la mission et les orientations stratégiques de l'agence sont respectées, et que les cibles qu'elle s'est fixées annuellement sont atteintes en fonction du cadre de gestion applicable et des ressources allouées. Le partage des responsabilités

doit préciser la zone qui revient à chacun pour la reddition de comptes et prévoir le degré d'intervention de tout autre acteur pouvant exercer un rôle d'autorité par rapport au dirigeant de l'agence.

4. La nature des rapports avec la clientèle

La constitution d'un comité consultatif, dont la possibilité est évoquée par la loi, vise à vérifier l'opportunité des orientations opérationnelles envisagées et le réalisme des cibles de résultats fixées au regard de la clientèle. Un tel comité permet également de conseiller le dirigeant de l'agence sur les indicateurs et les cibles de résultats. Il peut aussi contribuer à la connaissance des attentes de la clientèle par rapport aux produits et services livrés par l'agence en fonction des ressources dont elle dispose. Compte tenu du fait que ce comité vise à connaître les points de vue externes à l'agence, on y trouve, normalement, des représentants des clients ou des experts externes versés dans le domaine d'activité propre à l'agence, ou les deux à la fois.

L'agence doit aussi tenir compte de la déclaration de services aux citoyens du ministère ou l'organisme d'appartenance, cette agence fournissant directement des services et étant en mesure, par conséquent, de prendre des engagements concrets en la matière. L'agence doit aussi établir le mécanisme de traitement des plaintes provenant de la clientèle et, lorsqu'un client est insatisfait d'une décision rendue, elle doit déterminer la procédure de révision, dans la mesure où elle rend effectivement des décisions.

5. Les marges de manœuvre dont disposera le responsable de l'agence dans sa gestion quotidienne quant aux diverses ressources

Les marges de manœuvre peuvent d'abord être obtenues par délégation de responsabilités accordée par le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme. On peut aussi y trouver la nature de l'appui devant être donné par les unités de soutien au regard de la gestion des ressources requises pour permettre à l'agence d'atteindre ses objectifs de performance. Ces marges de manœuvre sont alors nommément établies dans la convention.

Elles peuvent aussi être obtenues par des assouplissements à des normes administratives gérées par un organisme central. Elles font alors l'objet de la négociation d'une entente de gestion avec le Conseil du trésor, laquelle entente est annexée à la convention pour en faire partie.

6. La détermination des différents indicateurs et le mode d'établissement des cibles de résultats

Les indicateurs retenus doivent permettre de rendre compte de l'ensemble de l'activité de l'agence. Pour pouvoir juger de l'équilibre atteint entre les deux objectifs que sont la qualité du service et la productivité, il est nécessaire de mesurer autant l'un que l'autre. L'engagement contractuel pris entre les parties à la convention sera d'autant plus crédible et respecté qu'il découlera de cibles endossées personnellement par les signataires. C'est pourquoi le mode d'établissement de ces divers paramètres doit être précisé.

Les indicateurs permettent de mesurer l'atteinte des résultats obtenus par l'agence. À cet égard, ils sont d'ordre opérationnel. Ils représentent un sous-ensemble de l'information de gestion d'une agence et sont utilisés pour la reddition de comptes quant à la productivité et à la qualité des services

de l'agence. On les distingue des indicateurs à caractère stratégique qui se rapportent davantage au rendement général d'un programme et à son incidence sur la clientèle qu'il permet de servir; ce sont généralement les indicateurs que l'on trouve dans les plans stratégiques des ministères et organismes (par exemple: taux d'obtention d'un diplôme). Toutefois, dans certains cas bien précis et compte tenu de la nature des interventions des agences, il pourra s'avérer nécessaire de compléter les indicateurs d'ordre opérationnel par des indicateurs de niveau stratégique (c'est-à-dire les mesures d'impact).

Les indicateurs diffèrent également des données détaillées de production (par exemple, le nombre de dossiers traités par jour par employé) qui sont utiles pour permettre au gestionnaire d'accomplir son suivi de gestion et d'exercer sa reddition de comptes interne devant ses supérieurs, mais moins appropriées pour la reddition de comptes de l'ensemble de l'agence.

Dans le cadre de la gestion par résultats, il importe que soient couverts les aspects de la productivité et de la qualité pour chacun des produits et services. Ces deux aspects sont intimement liés puisqu'un effort pour améliorer la productivité a des effets sur la qualité et inversement. Pour mesurer la productivité, l'indicateur privilégié est le coût de revient unitaire pour les produits ou le coût de revient horaire pour les services. Quant aux indicateurs de qualité, ils sont directement liés aux attentes de la clientèle.

La mise au point des indicateurs constitue un processus permanent et évolutif, la pertinence d'un indicateur pouvant diminuer ou augmenter dans le temps en fonction des activités de

l'agence. Leur évolution, pour ce qui est de la précision, constitue donc un défi constant. Par ailleurs, les indicateurs doivent s'inscrire en continuité avec les objectifs de l'organisation et faire partie des valeurs de celle-ci.

7. La description des engagements

La convention comporte un engagement à produire annuellement un plan d'action et un rapport de gestion qui constituent les véhicules privilégiés pour établir les cibles de résultats et pour rendre compte des résultats. Il est donc nécessaire que cet engagement soit formellement inscrit dans le texte de la convention. Par ailleurs, les différentes politiques que l'agence met de l'avant pour contribuer à son organisation et à sa recherche de performance (par exemple: une politique de gestion des risques ou une politique de contrôle) pourraient être présentées dans cette section.

8. Les rapports à fournir au ministère ou à l'organisme et leur périodicité

L'agence doit s'assurer que le ministère ou l'organisme auquel elle appartient est constamment bien informé. Pour maintenir le lien de confiance et de responsabilisation mutuel relatif au concept, les plans d'action et les rapports annuels doivent être complétés par des mécanismes de suivi, lequel suivi permet d'ajuster, au besoin, les dispositions de la convention. Cette dernière doit préciser les modalités de reddition de comptes auprès du ministre et du sous-ministre et, le cas échéant, intégrer les modalités spécifiques de reddition de comptes attachées à une entente de gestion intervenue avec le Conseil du trésor.

9. Les documents à rendre publics

Chaque agence doit rendre publics sa convention et, annuellement, son plan d'action ainsi que son rapport de gestion. La *Loi sur l'administration publique* prévoit d'ailleurs que le ministre responsable dépose ces documents à l'Assemblée nationale. De la sorte, les documents sont accessibles aux parlementaires et les gestionnaires peuvent être appelés à expliquer publiquement les résultats de leur gestion. Cela n'empêche pas pour autant l'agence de recourir à d'autres moyens pour assurer la diffusion de ses documents, la crédibilité reposant en grande partie sur le fait que chaque agence doit rendre compte publiquement de ses activités, de ses engagements et des résultats qu'elle aura obtenus.

10. Les services que rend l'agence à son ministère ou à son organisme d'appartenance et à d'autres ministères et organismes et, inversement, ceux qu'elle reçoit

Le partage de services entre différentes entités gouvernementales peut contribuer à l'optimisation des activités et des fonctions gouvernementales. Pour bien fonctionner, une agence doit établir clairement les échanges de services avec ses partenaires gouvernementaux. La présentation des services doit permettre de faire la distinction entre les responsabilités de chacune des parties; quant aux conditions d'échange, elles doivent déterminer le partage des ressources et l'allocation réelle des dépenses propres à chaque partenaire.

Cette section soulève habituellement la question des services que les unités de soutien à la gestion fournissent à l'agence, le coût de ces services faisant

partie du coût de revient de l'agence. Toutefois, les ententes de service visent également les organisations qui ne font pas partie de l'agence et qui participent au processus de production ou y interviennent, et ce, en vue de baliser les paramètres de leur participation ou de leur intervention.

3-4 LE PLAN D'ACTION EN CINQ POINTS

1. Un rappel de la mission, des produits et services, et de la clientèle

Pour permettre de bien comprendre les orientations et les cibles de résultats, il est nécessaire de rappeler la raison d'être de l'agence, les produits et les services qu'elle offre, et la clientèle à laquelle elle les fournit.

2. Les orientations à moyen terme et les enjeux

Le plan d'action de l'agence s'inscrit à l'intérieur du plan stratégique du ministère ou de l'organisme d'appartenance. De ce plan stratégique découlent les orientations spécifiques de l'agence. Ces orientations doivent permettre de comprendre les enjeux et les choix à moyen terme de l'agence, celle-ci ayant intérêt à départager les facteurs ponctuels et les facteurs de continuité dans lesdites orientations. Ainsi, elles conditionnent directement les actions et les cibles de résultats de l'année à venir.

3. Les cibles de résultats pour l'année

Pour chacun des indicateurs retenus dans la convention, l'agence présente la cible de résultats qu'elle vise au cours de l'année. À ces cibles s'ajoutent les objectifs relatifs aux activités ponctuelles ou spéciales prévues en cours d'année pour influencer positivement sur sa performance.

4. Le niveau de ressources et les moyens utilisés

Pour atteindre les cibles de résultats qu'elle s'est proposées, l'agence se voit attribuer, par le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme, des ressources financières et du personnel dont il faut faire état, tout comme des autres ressources pertinentes, le cas échéant. Elle doit aussi indiquer les moyens qu'elle entend privilégier pour atteindre ces cibles de résultats.

5. Les facteurs de contingence

Bien que la planification ait été faite de la meilleure manière possible, certains facteurs, dont les effets peuvent être difficilement prévisibles, sont aptes à influencer sur la performance de l'agence et sur les résultats qu'elle entend obtenir. Dans la mesure où ils sont connus, ces facteurs doivent être déterminés pour permettre de bien apprécier la performance de l'organisation au moment du rapport de gestion.

3.5 LE RAPPORT DE GESTION EN QUATRE POINTS

1. Un rappel de la mission, des produits et services, et de la clientèle

Pour permettre de bien situer les résultats présentés, il est nécessaire de rappeler la raison d'être de l'agence, les produits et les services qu'elle offre, de même que la clientèle à laquelle elle s'adresse.

2. Les résultats atteints pour l'année par rapport aux cibles

L'agence doit présenter les cibles de résultats contenues dans le plan d'action de l'année écoulée et faire connaître les résultats pour chacun des indicateurs. Ces résultats sont comparés aux cibles et, lorsque des écarts notables sont constatés, ils font l'objet

d'explications. Le rapport comporte aussi une déclaration du dirigeant attestant de la fiabilité des données contenues dans le rapport et des contrôles y afférents. Les résultats font l'objet d'une validation par un tiers qui est à l'extérieur de l'agence, soit le vérificateur interne du ministère ou de l'organisme d'appartenance, ou son équivalent.

3. La comparaison avec d'autres organismes (*benchmarking*)

Dans toute la mesure du possible, les résultats obtenus devraient être comparés avec ceux d'autres organisations publiques ou privées qui donnent le même service, au Québec ou ailleurs. Sur le plan méthodologique, la comparaison des résultats est exigeante; toutefois, elle doit être favorisée pour permettre d'apprécier avec plus d'exactitude la performance de l'agence.

4. Les facteurs de contingence

Le rapport de gestion contient toute l'information permettant d'apprécier la performance de l'agence. Il présente les facteurs de contingence déterminés en début d'année et ceux qui, sans avoir été prévus, sont tout de même intervenus, et leurs effets sur les résultats atteints.

3.6 LA REDDITION DE COMPTES

La reddition de comptes est d'abord interne, c'est-à-dire qu'elle se déroule à l'égard du ministre et du ministère ou de l'organisme d'appartenance, par l'intermédiaire des mécanismes de suivi prévus dans la convention. Elle est ensuite externe en raison de la publication du rapport de gestion annuel qui couvre tous les aspects, c'est-à-dire tous les éléments pertinents liés à la convention ainsi qu'à l'entente de gestion.

Elle peut donner lieu à des démarches auprès du Conseil du trésor pour répondre des éléments particuliers de reddition de comptes liés à l'entente de gestion. Pour rendre compte de la performance globale de l'agence, elle peut aussi amener une comparution devant une commission

parlementaire. Tout ce processus de reddition de comptes vient s'ajouter au processus par lequel l'agence ajuste ses documents et ses modes de fonctionnement en fonction de son évolution et des constatations relevées lors de ladite reddition de comptes.

L'ENTENTE DE GESTION : SA PORTÉE ET SES COMPOSANTES

4.1 SA PORTÉE

Au besoin, la convention de performance et d'imputabilité (CPI) est complétée par une entente de gestion pour définir un cadre de gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles, propre à l'agence.

L'entente de gestion prévue dans la *Loi sur l'administration publique* est conclue entre le Conseil du trésor et le ministre responsable de l'agence. Il faut distinguer l'entente de gestion de la CPI qui est signée entre le ministre d'une part et le dirigeant de l'unité d'autre part, et à laquelle est partie prenante le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme, selon le cas.

Par ailleurs, les ministres responsables de certaines dispositions relatives aux marges de manœuvre peuvent également intervenir dans une entente de gestion. Par exemple, cette intervention peut permettre une autorisation du Directeur général des achats pour l'achat de matériel

spécialisé ou la disposition de surplus, une autorisation de la Société immobilière du Québec (SIQ) pour l'aménagement de locaux ou une autorisation permanente consentie par le ministère des Relations internationales (MRI) ou par le Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes (SAIC) pour des déplacements à l'extérieur du Québec.

Une fois qu'une unité a défini ses objectifs précis et mesurables destinés à servir de cadre d'imputabilité et de contrôle, son gestionnaire peut bénéficier d'une plus grande latitude sur la façon dont il gère son personnel et ses ressources. C'est précisément le but de l'entente de gestion, qui définit un cadre de gestion, particulier à l'unité, en conférant au gestionnaire certaines marges de manœuvre afin de favoriser l'atteinte des résultats, et ce, dans un souci d'amélioration de la performance et de la qualité des services offerts par l'agence.

4.2 LA PARTIE RELEVANT DE L'AGENCE

Le projet d'entente de gestion, qui peut faire suite à l'élaboration de la CPI, doit mettre en évidence les éléments suivants :

- les liens directs entre les marges de manœuvre demandées par l'unité et l'amélioration de la performance proposée en fonction des objectifs poursuivis ;
- les mécanismes de contrôle et d'information de gestion mis en place pour garantir l'atteinte des objectifs et la mesure des résultats (indicateurs de résultats pertinents, tableau de bord, données fiables et de qualité, etc.) ;
- le défi que représentent pour l'agence les objectifs annoncés (efficacité et efficience).

Il est souhaitable que l'unité informe, le plus tôt possible, le Secrétariat du Conseil du trésor de son intention de signer une entente de gestion, ce qui permettra un accompagnement plus approprié.

4.3 LA PARTIE RELEVANT DU CONSEIL DU TRÉSOR OU DE TOUT MINISTRE OU ORGANISME POUVANT INTERVENIR DANS UNE ENTENTE DE GESTION

L'approche que le Secrétariat du Conseil du trésor privilégie en ce qui concerne l'élaboration d'une entente de gestion est la suivante :

- une structure d'accueil unifiée, au Secrétariat du Conseil du trésor, permettant une analyse d'ensemble des problématiques, garantissant la cohérence et l'équité, et assurant, en raison de sa souplesse, la liaison avec les partenaires mis en cause ;

- l'analyse des demandes dans une perspective de gestion par résultats, considérant les objectifs de performance et les besoins spécifiques de l'unité en question, dans le respect des orientations établies par le gouvernement (équité, transparence, etc.) ;
- une approche d'ouverture à la spécificité qui avait cours au moment de l'adoption des nombreux allègements au cours des dernières années.

4.4 LES MARGES DE MANŒVRE POSSIBLES DANS UNE ENTENTE DE GESTION

La *Loi sur l'administration publique* permet que le Conseil du trésor délègue l'exercice de tout pouvoir, autre que réglementaire, qui lui est conféré ou qui est conféré au président du Conseil du trésor par cette loi, par la *Loi sur l'administration financière* ou par toute autre loi qui régit les activités du ministère ou de l'organisme, et elle autorise la sous-délégation de ce pouvoir.

La *Loi sur l'administration publique* permet aussi d'exempter une unité administrative de l'application d'une décision du Conseil du trésor.

Cependant, un pouvoir réglementaire, sur les conditions des contrats ou sur la promotion sans concours par exemple, ne peut être délégué. De plus, le Conseil du trésor ne peut exempter une agence d'une décision gouvernementale (par exemple : un décret).

Voici des exemples d'assouplissement pouvant être consentis en vertu de la *Loi sur l'administration publique* :

- ressources humaines : accès à une banque particulière de spécialistes occasionnels, prolongation de l'engagement d'occasionnels de corps d'emploi spécialisés, personnel occasionnel et

étudiant, et règles sur les déménagements des fonctionnaires ;

- ressources financières: crédits au net, report de certains crédits, crédits pluriannuels, conservation du produit de l'aliénation d'un bien ;
- autres secteurs: des allègements sont aussi possibles dans d'autres secteurs de gestion des ressources.

4.5 LA REDDITION DE COMPTES

En contrepartie de l'entente de gestion et des allègements ou marges de manœuvre consentis par le Conseil du trésor au moment de l'approbation de celle-ci, des éléments particuliers de reddition de comptes sont attendus de la part de

l'unité, lesquels s'intègrent dans l'ensemble du processus de reddition de comptes de l'agence. Ce processus peut comporter les éléments suivants:

- le document d'entente de gestion précise les objets de la reddition de comptes, soit les résultats recherchés, les indicateurs retenus, le type et la fréquence des rapports de gestion, les autres éléments prévus par la loi ;
- le suivi de l'entente de gestion, plus serré au début, évolue en fonction de l'atteinte des résultats prévus ;
- l'entente pourra être modifiée selon la situation de l'agence (nouveau contexte, nouveau défi).

5

LA CONVENTION : LES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS

L'expérience vécue avec les unités autonomes de service permet d'affirmer la viabilité des grands paramètres du modèle de la gestion par résultats et de confirmer que, dans la mise en place d'une agence et, par conséquent, dans la signature d'une convention, six éléments constituent les principaux facteurs de succès. Ils se définissent de la manière suivante.

L'ENGAGEMENT FERME ET SOUTENU DES AUTORITÉS

La mise en place d'une agence n'est pas une fin en soi. Elle s'inscrit plutôt dans

un processus évolutif de responsabilisation axé sur le changement des pratiques et de la culture des organisations, et nécessite une certaine période d'instauration. C'est pourquoi la croyance ferme du ministre, du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme et des gestionnaires en leur projet, et leur engagement constant tout au long de la démarche, constituent des attitudes incontournables.

LA MOBILISATION DU PERSONNEL

En soi, le nouveau cadre de gestion est un élément de motivation puisqu'il responsabilise les gestionnaires et les employés dans la détermination et la satisfaction des attentes de leur clientèle, en même temps qu'il leur offre des possibilités accrues pour affecter les ressources là où se trouvent les besoins réels. De plus, il leur permet de faire croître leur sentiment d'appartenance et de valoriser leurs réalisations en les rendant publiques. Cependant, il ne s'agit que d'un cadre dont l'utilisation à son plein potentiel nécessite que le personnel en ait assimilé tous les aspects. Ainsi, le personnel se sent pleinement engagé dans la cause et, par la force des choses, est mobilisé.

UNE RESPONSABILITÉ CLAIRE ET BIEN DÉFINIE CONFIÉE À L'AGENCE

Une élaboration soignée du contenu de la convention et du plan d'action a pour objectif de confier à l'agence un rôle particulier (mission) et reconnu, qui couvre la délivrance d'un ensemble de produits et la prestation d'un ensemble de services à une clientèle ciblée. Il va de soi qu'une telle responsabilité s'accompagne d'une délégation, réelle et formelle, de pouvoirs, sans laquelle l'accent mis sur les résultats ne saurait atteindre sa finalité.

UNE ORIENTATION AXÉE SUR LA CLIENTÈLE

La raison d'être de l'agence étant de servir efficacement sa clientèle, la connaissance et la compréhension des attentes de celle-ci sont des conditions irremplaçables, tout comme l'est d'ailleurs l'évaluation subséquente du degré de satisfaction de ladite clientèle. Ces éléments n'étant pas figés dans le

temps, l'agence a tout intérêt à en suivre l'évolution et à maintenir dans cet esprit la mobilisation de son personnel.

UNE MESURE FIABLE ET PUBLIQUE

La présence d'indicateurs de performance et de réalisation d'objectifs, pour s'assurer de l'atteinte des résultats et pour soutenir la reddition de comptes formelle, régulière et publique, constitue un élément indissociable de la gestion par résultats. La transparence totale à propos des activités d'une agence et la qualité de l'information utilisée pour ce faire demeurent le meilleur gage de la crédibilité et de l'efficacité de l'agence en question.

L'AUTONOMIE DE GESTION ACCRUE

L'attribution de marges de manœuvre, à l'intérieur du ministère ou de l'organisme d'abord et, le cas échéant, au moyen d'une entente de gestion avec le Conseil du trésor ensuite, donne à l'agence une autonomie qui lui permet d'augmenter sa latitude d'agir et de décider, laquelle lui confère une plus grande crédibilité auprès de ses différents partenaires et clients.

ANNEXE I – LES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SECTION IV

CONVENTION DE PERFORMANCE ET D'IMPUTABILITÉ

12. Un ministre et le dirigeant d'une unité administrative de son ministère ou d'un organisme relevant de sa responsabilité peuvent conclure une convention de performance et d'imputabilité.

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme est également, selon le cas, partie à cette convention pour s'assurer de l'intégration de son contenu aux activités du ministère ou de l'organisme et pour s'associer, dans l'exercice de ses attributions, aux engagements prévus à la convention.

La convention détermine ce qui constitue une unité administrative.

13. Une convention de performance et d'imputabilité doit contenir les éléments suivants :
- 1° une définition de la mission et les orientations stratégiques de l'unité administrative et une description des responsabilités du dirigeant de l'unité ;
 - 2° un plan d'action annuel décrivant les objectifs pour la première année de la convention, les moyens pris pour les atteindre, les ressources disponibles ainsi qu'un engagement à produire annuellement un tel plan ;
 - 3° les principaux indicateurs qui permettront de rendre compte des résultats atteints ;
 - 4° un engagement à produire, à la fin de chaque année, un rapport de gestion sur l'atteinte des résultats et, dans la mesure du possible, la comparaison de ces résultats avec ceux d'organismes semblables.

Le cas échéant, l'entente de gestion conclue entre le ministre et le Conseil

du trésor en application de l'article 19 est annexée à la convention et lie les parties.

Une convention de performance et d'imputabilité peut également prévoir la formation d'un comité consultatif afin de permettre à des représentants de la clientèle ou à des spécialistes ne provenant pas de l'Administration gouvernementale de donner leur avis sur l'application de cette convention.

14. La convention de performance et d'imputabilité et l'entente de gestion sont des documents publics que le ministre responsable dépose à l'Assemblée nationale.
15. Le plan d'action annuel de l'unité administrative visée par une convention de performance et d'imputabilité est soumis à l'approbation du ministre par le ministère ou l'organisme de qui l'unité relève.
16. Le dirigeant d'une unité administrative qui a conclu une convention de performance et d'imputabilité veille au respect de la mission et des orientations stratégiques de l'unité ainsi qu'à l'atteinte des objectifs annuels de celle-ci à l'intérieur du cadre de gestion qui lui est applicable et des ressources qui lui ont été allouées.
17. Le ministre qui a conclu une convention de performance et d'imputabilité exerce un pouvoir de surveillance et de contrôle sur l'atteinte des objectifs de l'unité administrative.
- Le pouvoir de surveillance et de contrôle est également exercé par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme de qui relève l'unité administrative.

18. Lorsqu'une personne qui exerce le pouvoir de surveillance et de contrôle

sur une unité administrative considère que celle-ci n'a pas atteint ses objectifs annuels ou que son dirigeant ne s'est pas conformé à la convention de performance et d'imputabilité, cette personne peut remplacer le dirigeant de cette unité ou, si la nomination de ce dirigeant ne relève pas de son autorité, recommander son remplacement à l'autorité compétente.

En outre, le ministre de qui relève l'unité administrative peut aussi suspendre ou annuler la convention de performance et d'imputabilité. Il en avise aussitôt le Conseil du trésor.

19. L'entente de gestion est conclue entre le ministre de qui relève l'unité administrative visée par une convention de performance et d'imputabilité et le Conseil du trésor. Cette entente définit un cadre de gestion des ressources humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles qui est spécifique à cette unité, les conditions qui s'y rattachent et l'encadrement administratif auquel elle est assujettie.

Un organisme intervient, le cas échéant, à l'entente de gestion qui le concerne.

20. Le Conseil du trésor peut, dans le cadre d'une entente de gestion :

1° déléguer l'exercice de tout pouvoir, autre que réglementaire, qui lui est conféré ou qui est conféré au président du Conseil du trésor par la présente loi, par la *Loi sur la fonction publique* ou par toute autre loi qui régit les activités du ministère ou de l'organisme et autoriser la sous-délégation de ce pouvoir ;

2° exempter une unité administrative de l'application d'une de ses décisions.

21. À la demande d'un ministre ou d'un organisme, le ministre responsable de

l'application de la *Loi sur les services gouvernementaux aux ministères et organismes publics* (L.R.Q., chapitre S-6.1) et le Directeur général des achats peuvent intervenir à une entente de gestion pour la délégation et l'exercice des pouvoirs qui leur sont conférés respectivement par la *Loi sur les services gouvernementaux aux ministères et organismes publics* et la *Loi sur le Service des achats du gouvernement* (L.R.Q., chapitre S-4) et qu'ils ne peuvent autrement déléguer.

Il en est de même du ministre responsable de la *Loi sur la Société immobilière du Québec* (L.R.Q., chapitre S-17.1) à l'égard des pouvoirs conférés à la Société immobilière du Québec en vertu de cette loi.

Tout autre ministre ou organisme peut intervenir à une entente de gestion pour exempter l'unité administrative de certaines procédures administratives ou de l'obligation de fournir des informations concernant la gestion de l'unité.

22. Une entente de gestion peut prévoir, à l'égard d'une unité administrative, des mesures supplétives, des modalités d'application ou des éléments de reddition de comptes, notamment dans les cas où :

1° la loi prévoit le report du solde d'un crédit à une année financière subséquente ;

2° la loi accorde des crédits pour une période excédant un an ;

3° une dépense excédentaire peut être effectuée conformément à l'article 50 ;

4° l'unité administrative bénéficie d'une délégation ou d'une exemption en vertu des articles 20 ou 21 ;

5° aucun niveau de l'effectif ne lui est applicable en vertu de l'article 32.

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

23. Le Conseil du trésor peut, s'il estime que l'entente de gestion n'est pas respectée, recommander au ministre responsable de cette unité de suspendre ou d'annuler la convention de performance et d'imputabilité.

SECTION V

REDDITION DE COMPTES

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

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

ANNEXE 2 – LE GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX TERMES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT GUIDE À L'ÉGARD DE LA GESTION PAR RÉSULTATS

ACTIVITÉ	ENSEMBLE DE GESTES ACCOMPLIS À L'INTÉRIEUR DE PROCÉDÉS, D'ÉTAPES OU DE PROCESSUS QUI VISENT LA TRANSFORMATION DE RESSOURCES EN PRODUITS ET SERVICES.
BENCHMARKING	COMPARAISON AVEC DES ENTITÉS EXTERNES SEMBLABLES PRODUISANT DES PRODUITS ET SERVICES DE MÊME NATURE, À PARTIR DE BASES COMMUNES.
CIBLE	ÉNONCÉ DE CE QU'UNE AGENCE PRÉVOIT ATTEINDRE DANS UNE PÉRIODE DONNÉE. LA CIBLE EST ÉLABORÉE SUR LA BASE D'UN OU DES INDICATEURS RETENUS. ELLE EST PRÉCISE ET NORMALEMENT QUANTIFIABLE.
EFFICACITÉ	MESURE DU RAPPORT ENTRE L'ATTEINTE DES RÉSULTATS ET LES CIBLES DÉTERMINÉES.
EFFICIENCE	RAPPORT ENTRE LES PRODUITS OU LES SERVICES FOURNIS ET LES RESSOURCES UTILISÉES (PRODUCTIVITÉ). CE RAPPORT EST ÉTABLI EN FONCTION DU NIVEAU DE SERVICES REQUIS (QUALITÉ DES SERVICES).
GESTION PAR RÉSULTATS	MODÈLE DE GESTION BASÉ SUR DES RÉSULTATS MESURABLES EN FONCTION DE CIBLES DE PERFORMANCE EN MATIÈRE DE QUALITÉ DE SERVICES ET DE PRODUCTIVITÉ.
INDICATEUR	PARAMÈTRE SERVANT À ÉVALUER LES RÉSULTATS D'UNE ORGANISATION OU D'UNE DE SES COMPOSANTES : COÛT DE REVIENT, TAUX DE RÉUSSITE, RATIO.
OBJECTIF	AFFIRMATION DE CE QU'UNE AGENCE ENTEND RÉALISER, AU COURS D'UNE PÉRIODE DÉFINIE, AVEC QUANTIFICATION ET ORDRE DE PRIORITÉ.
PERFORMANCE	DEGRÉ D'ATTEINTE DE RÉALISATION DES CIBLES D'UNE AGENCE.
RÉSULTATS	RÉALISATIONS EFFECTIVES CONSTATÉES À LA FIN D'UNE PÉRIODE PRÉCISE, COMPARÉES À DES CIBLES ÉNONCÉES AU DÉBUT DE LADITE PÉRIODE.



Québec 