

# PLAN STRATÉGIQUE

Secrétariat du Conseil du trésor

2016 ▶ 2019



# PLAN STRATÉGIQUE

Secrétariat du Conseil du trésor

**2016 ▶ 2019**

Cette publication a été réalisée  
par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet  
du Conseil du trésor et de son Secrétariat  
en vous adressant à la Direction des communications  
ou en consultant son site Internet.

Pour obtenir un exemplaire du document :  
Secrétariat du Conseil du trésor  
Direction des communications  
2<sup>e</sup> étage, secteur 800  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529  
Télécopieur : 418 643-9226  
[communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca)  
[www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)

Dépôt légal – Mai 2017  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-77945-2 (imprimé)  
ISBN 978-2-550-77944-5 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.  
© Gouvernement du Québec – 2017



Monsieur Jacques Chagnon  
Président de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
Québec

Monsieur le Président,

Je vous transmets le Plan stratégique 2016-2019 du Secrétariat du Conseil du trésor pour son dépôt à l'Assemblée nationale en vertu de l'article 11 de la Loi sur l'administration publique. Ce document constitue un engagement formel du Secrétariat à l'égard des citoyens du Québec concernant l'accomplissement de sa mission. Celle-ci consiste notamment à soutenir les activités du Conseil du trésor et assister son président dans l'exercice de ses responsabilités en matière de gestion des ressources de l'État.

Le Secrétariat exerce différentes fonctions au sein de l'administration publique. Tout d'abord, il joue un rôle-conseil auprès des membres du Conseil du trésor dans le cadre du processus décisionnel du gouvernement. En outre, il encadre l'administration publique dans des champs d'activité sous sa responsabilité. Enfin, il voit au développement de la capacité des organisations et au perfectionnement des personnes pour atteindre les objectifs énoncés aux politiques, directives et décisions du Conseil du trésor.

Au cours des prochaines années, plusieurs défis attendent le Secrétariat. Il devra en effet pérenniser les réalisations du gouvernement qui ont permis d'atteindre les objectifs de sa politique budgétaire et d'assurer les services à la population pour les générations actuelles et futures.

Grâce à l'expertise et à la compétence de son personnel, le Secrétariat contribuera, dans le cadre de ce plan stratégique 2016-2019, au respect de la politique budgétaire du gouvernement, à la performance de l'administration publique et à la transparence de ses actions auprès des parlementaires et de la population.

Je suis convaincu, Monsieur le Président, que l'ensemble des ministères et organismes composant l'administration publique sauront relever ces défis avec brio.

Le ministre responsable de l'Administration gouvernementale  
et de la Révision permanente des programmes  
et président du Conseil du trésor,

Pierre Moreau

Québec, mai 2017



# TABLE DES MATIÈRES

À PROPOS DU CONSEIL DU TRÉSOR .....	1
À PROPOS DU SECRÉTARIAT .....	3
<b>Mission et fonctions stratégiques</b> .....	3
Rôle-conseil auprès du Conseil du trésor et de son président .....	3
Encadrement de l'administration publique dans la gestion des ressources de l'État .....	4
Développement de la capacité des organisations et perfectionnement des personnes .....	6
<b>Vision</b> .....	7
<b>Valeurs organisationnelles</b> .....	7
CONTEXTE .....	9
Contexte externe .....	9
Contexte interne .....	10
CHOIX STRATÉGIQUES .....	11
<b>Enjeu 1 : Respect de la politique budgétaire du gouvernement</b> .....	11
Orientation 1 : Contribuer au contrôle des dépenses et des effectifs .....	11
<b>Enjeu 2 : Performance de l'administration publique</b> .....	13
Orientation 2 : Contribuer à l'efficacité et à l'efficience des services publics .....	13
Orientation 3 : Renforcer l'expertise de l'État .....	15
<b>Enjeu 3 : Transparence des actions de l'administration publique auprès des parlementaires et de la population</b> .....	17
Orientation 4 : Contribuer à l'amélioration des processus publics de reddition de comptes .....	17
CONCLUSION .....	19





# À PROPOS DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Conseil du trésor, créé en 1971, est composé de cinq ministres. Il est le seul comité ministériel permanent dont l'existence et le rôle sont énoncés par loi. Il se distingue des autres comités ministériels par le fait qu'il exerce un pouvoir décisionnel en certaines matières, alors que les autres comités ministériels présentent des recommandations au Conseil des ministres.

Le pouvoir décisionnel du Conseil du trésor peut s'exercer par l'élaboration de règles générales, de politiques, de directives et de lignes directrices. Il peut aussi prendre la forme de décisions comme l'autorisation des normes de dépenses des programmes ou l'approbation de certains actes des ministères et organismes.

Finalement, au même titre que les autres comités ministériels du gouvernement, le Conseil du trésor examine les diverses propositions législatives, réglementaires ou administratives qu'un ministre entend soumettre au Conseil des ministres. À noter que, dans certains cas, la loi prévoit formellement que le gouvernement devra agir sur recommandation du Conseil du trésor.

**53**

Nombre annuel moyen de séances  
du Conseil du trésor  
(y inclus les séances spéciales<sup>1</sup>)

**1 200**

Nombre moyen de décisions rendues  
annuellement par le Conseil du trésor<sup>2</sup>

1 Pour la période 2013-2016.

2 Pour la période 2013-2016.



# À PROPOS DU SECRÉTARIAT

Le Secrétariat du Conseil du trésor (ci-après « le Secrétariat ») est assimilé à un ministère. Il fait ainsi partie des ministères et organismes regroupés sous la mission gouvernementale Gouverne et justice<sup>3</sup>, qui regroupe les activités du pouvoir législatif, des organismes centraux et de la sécurité publique, ainsi que les programmes à caractère administratif<sup>4</sup>.

## Mission et fonctions stratégiques

Le Secrétariat est un organisme central et de gouvernance dont la mission consiste à soutenir les activités du Conseil du trésor et assister son président dans l'exercice de ses responsabilités en matière de gestion des ressources de l'État. Il appuie également les ministères et organismes dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales, notamment en matière de gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles ainsi qu'en gestion contractuelle.

Le Secrétariat déploie sa mission dans le cadre de trois fonctions stratégiques :

- 1- Assurer un rôle-conseil auprès des membres du Conseil du trésor et de son président dans le cadre du processus décisionnel du gouvernement ;
- 2- Encadrer l'administration publique dans les champs d'activité sous sa responsabilité ;
- 3- Voir au développement des capacités des organisations et au perfectionnement du personnel de l'administration publique en fonction des politiques, directives et décisions relevant de sa responsabilité.

## Rôle-conseil auprès du Conseil du trésor et de son président

Le Secrétariat exerce un rôle-conseil auprès du Conseil du trésor et de son président. À ce titre, il produit des avis relatifs aux retombées budgétaires des initiatives présentées par les ministères et organismes ainsi qu'aux politiques et orientations gouvernementales. En outre, le Secrétariat énonce des avis en vue d'améliorer la performance de l'État et d'exercer le contrôle des dépenses. Ainsi, l'allocation des ressources sera conforme à la politique budgétaire du gouvernement.

**1 920**

Nombre moyen annuel de dossiers reçus par le Greffe du Secrétariat du Conseil du trésor<sup>5</sup>

3 Les cinq missions de l'État retenues par le gouvernement du Québec sont (par ordre décroissant du pourcentage des dépenses consolidées) : Santé et services sociaux, Éducation et culture, Économie et environnement, Soutien aux personnes et aux familles et Gouverne et justice.

4 Définition du ministère des Finances, Le Plan économique du Québec, mars 2016, p. A.11.

5 Pour la période 2013-2016. L'écart entre le nombre annuel moyen de décisions (1 200) rendues par le Conseil du trésor et le nombre annuel moyen de dossiers (1 920) reçus par le Greffe du Secrétariat du Conseil du trésor résulte du retrait de dossiers découlant soit d'une demande d'un ministère, soit d'un remaniement ministériel, ou parce qu'ils ont été transmis pour information alors qu'ils ne requerraient pas une décision du Conseil du trésor.

Enfin, son rôle-conseil s'exerce aussi dans le cadre de ses fonctions d'encadrement et de développement des capacités des organisations et de perfectionnement du personnel de l'administration publique. Ainsi, il est appelé à assister le Conseil du trésor, et son président, en ce qui a trait à la gestion des ressources de l'État et des infrastructures publiques, à la gestion axée sur les résultats, à la gouvernance des marchés publics et des ressources informationnelles ainsi qu'au maintien d'une fonction publique performante, compétente et mobilisée.

## Encadrement de l'administration publique dans la gestion des ressources de l'État

En vertu des lois et règlements et des décisions du gouvernement, le Secrétariat est responsable d'encadrer l'administration publique dans la gestion des ressources de l'État. À ce titre, il en détermine les orientations, les règles et les modalités de fonctionnement et s'assure de leur respect par les organisations et le personnel de l'État.

### Gestion des ressources financières

## Plus de 68 G\$

Budget de dépenses de programmes en 2016-2017, à l'exclusion du service de la dette

Le Secrétariat appuie le président du Conseil du trésor pour la préparation du budget annuel des dépenses et de la stratégie de gestion de ces dépenses. Il en assure le suivi auprès des ministères et organismes. Ceux-ci collaborent au déploiement des choix du gouvernement relatifs aux dépenses de programmes, à la gestion et au contrôle des effectifs, aux infrastructures publiques, aux marchés publics et aux ressources informationnelles.

### Gestion des ressources humaines et des relations de travail

Le nombre d'équivalents temps complet (ETC) reflète le volume de la main-d'œuvre rémunérée durant un exercice financier. Au 31 mars 2016, l'ensemble de l'administration publique, y inclus les réseaux de la santé et des services sociaux ainsi que de l'éducation, se chiffrait à 486 277 ETC.

Le Secrétariat appuie le Conseil du trésor et son président dans l'exercice de leurs pouvoirs et de leurs fonctions, notamment en ce qui a trait à la proposition et à l'application des politiques et orientations gouvernementales, des règlements, des stratégies et des directives qui guident et encadrent les actions des ministères et organismes en matière de gestion des ressources humaines.

Le Secrétariat soutient le Conseil du trésor dans la négociation des conventions collectives avec les associations accréditées de salariés de la fonction publique. Il appuie le président du Conseil du trésor afin de coordonner ces négociations dans les secteurs public et parapublic.

## Gestion axée sur les résultats

Le Secrétariat appuie le président du Conseil du trésor dans l'exercice de sa responsabilité d'assurer l'application de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01). Il emploie le cadre de gestion axée sur les résultats pour soutenir plusieurs de ses interventions auprès des ministères et organismes. Par ailleurs, il s'assure que ces derniers produisent une déclaration de services aux citoyens, un plan stratégique et un rapport annuel de gestion en adéquation avec les exigences légales et les bonnes pratiques. Le Secrétariat accompagne également les ministères et organismes en ce qui a trait aux différentes fonctions en appui au cycle de la gestion axée sur les résultats : l'évaluation et la révision de programmes, la gestion des risques et l'audit interne.

## Gestion des infrastructures publiques

Le Secrétariat seconde le Conseil du trésor dans la planification et le suivi des investissements publics en infrastructures, et ce, dans le cadre de la mise à jour annuelle du Plan québécois des infrastructures. Il voit à la collecte des données et à l'analyse des besoins en investissements des ministères et organismes publics et en assure le suivi. Il coordonne le processus d'évaluation de l'état du parc d'infrastructures publiques et élabore les politiques, stratégies et directives à cet égard.

## Gouvernance des marchés publics

Le Secrétariat appuie le président du Conseil du trésor et le gouvernement dans la gestion contractuelle et celle des ressources matérielles au sein de l'administration publique. À cet effet, il assure l'encadrement des activités contractuelles et voit à l'application des politiques de même que des règlements et des directives relatifs aux contrats conclus entre le 1<sup>er</sup> avril d'une année et le 31 mars de l'année suivante par les organismes publics (ministères et organismes ainsi que les réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation), notamment les ententes concernant l'acquisition de biens, l'exécution de travaux de construction et de services.

La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion visant l'obtention de résultats significatifs. Elle permet de :

- fixer des objectifs et des priorités ;
- prévoir des actions afin de les atteindre et de les dépasser ;
- porter un jugement éclairé sur les résultats ;
- faciliter la reddition de comptes auprès des parlementaires et des citoyens.

Le dernier rapport du président du Conseil du trésor concernant l'application de la Loi sur l'administration publique faisait état de 66 ministères et organismes assujettis à certaines dispositions du chapitre II de cette loi.

Le gouvernement du Québec est propriétaire ou il finance un parc d'infrastructures d'une valeur de remplacement de l'ordre de 350 G\$, dont :

- plus de 12 600 immeubles ;
- quelque 9 600 ponts et viaducs ;
- près de 30 500 km de routes ;
- près de 100 000 km de réseaux d'eau potable et usée.

## Plus de 9,6 G\$ par année

Valeur annuelle moyenne des contrats de 25 000 \$ et plus au cours des exercices 2013-2014, 2014-2015 et 2015-2016

## Plus de 21 500 contrats annuellement

Nombre annuel moyen de contrats de 25 000 \$ et plus au cours des exercices 2013-2014, 2014-2015 et 2015-2016

## **Gouvernance des ressources informationnelles**

Le dirigeant principal de l'information, nommé au sein du Secrétariat, conseille le Conseil du trésor en assurant la cohérence des actions et en définissant les orientations pour assurer une utilisation optimale des ressources informationnelles. À ce titre, il est responsable de la mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale en TI – Rénover l'État par les technologies de l'information.

## **Développement de la capacité des organisations et perfectionnement des personnes**

Le Secrétariat contribue au déploiement d'une administration publique performante, mobilisée et bien outillée, qui saura répondre aux besoins des citoyens et aux attentes des parlementaires en matière de services publics et de reddition de comptes. À cet effet, le Secrétariat assiste les ministères et organismes relativement à la gestion et la planification de la main-d'œuvre ainsi que dans le domaine du développement de la capacité des personnes et des organisations en fonction des lois. Il doit également rendre des comptes à propos des politiques, directives et lignes directrices sous sa responsabilité. Il assure de plus le suivi des décisions rendues par le Conseil du trésor à cet égard.

Le Secrétariat apporte son soutien aux ministères et organismes dans l'application des pratiques de la gestion axée sur les résultats, des directives et des politiques sur la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles ainsi qu'en gestion contractuelle au sein de l'administration publique. Pour exercer cette fonction de perfectionnement, le Secrétariat offre notamment des services-conseils, des séances de formation et d'information. Enfin, il produit des guides et des bulletins d'information numériques.

## Vision

---

Une organisation reconnue pour son expertise en matière de gestion publique et vouée au développement d'une administration publique performante

## Valeurs organisationnelles

---

### **Sens de l'État**

Avoir le sens de l'État consiste à considérer prioritairement l'intérêt collectif et le bien commun dans l'action gouvernementale.

Le Secrétariat est l'appareil administratif du Conseil du trésor. À ce titre, il occupe une place d'une importance stratégique quant au bon fonctionnement de l'État en veillant à l'utilisation adéquate des ressources, et ce, au bénéfice des citoyens qui reçoivent des services publics et des contribuables qui les financent. À cet effet, le Secrétariat ainsi que son personnel mettent tout en œuvre pour préserver la confiance des citoyens envers les institutions publiques tout en respectant les valeurs et les objectifs mis en avant par l'État.

### **Rigueur**

La rigueur suppose l'attention, la précision et l'exactitude dans l'accomplissement de son travail. Pour le Secrétariat, cela signifie que les moyens employés et les interventions effectuées pour réaliser sa mission sont empreints de professionnalisme, du souci du travail bien fait et dont la qualité respecte les plus hauts standards.

### **Compétence**

La compétence signifie pour le Secrétariat que son personnel met à contribution ses connaissances, ses habiletés et son expérience dans la conduite des mandats à portée gouvernementale, tel qu'il est énoncé dans la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise. Cette valeur exige que l'organisation soit détentrice d'expertises particulières et reconnues afin d'appuyer le processus décisionnel du gouvernement et les activités des ministères et organismes.





# CONTEXTE

## Contexte externe

La situation des finances publiques est tributaire du contexte économique et démographique dans lequel le Québec évolue. Ainsi, les aléas de l'économie mondiale de même que la situation des principaux partenaires économiques du Québec ont des effets directs sur son économie et sur les finances publiques. Par ailleurs, sur le plan démographique, plus du quart de la population du Québec sera âgée de 65 ans et plus d'ici 2036. Ce vieillissement de la population aura notamment des effets sur la croissance économique, la population active, les revenus de l'État et les dépenses publiques. Ces deux constats amènent le gouvernement du Québec à ajuster en conséquence sa politique budgétaire et le Secrétariat à contribuer au respect de celle-ci.

En outre, au Québec, comme dans plusieurs autres administrations ailleurs en Amérique du Nord et dans le monde, une partie importante des infrastructures publiques ont été construites entre les années 1960 et 1980. Afin d'assurer le maintien sécuritaire des actifs et de développer le parc d'infrastructures publiques pour répondre aux besoins actuels et futurs, une planification rigoureuse des investissements est nécessaire dans le contexte où ce type d'intervention est un levier important de développement économique et social pour le Québec.

Par ailleurs, les technologies de l'information constituent un outil exceptionnel pour améliorer l'accessibilité aux services à la clientèle et la prestation de services de même que les processus de travail. Ainsi, les technologies de l'information constituent des outils clés pour soutenir la performance de l'État. Les développements dans ce domaine doivent donc être faits avec le souci de prioriser les bons investissements qui vont contribuer à réduire les coûts au sein de l'appareil public ainsi qu'à optimiser le service à la clientèle.

Enfin, les citoyens souhaitent connaître les résultats des actions de l'administration publique en ce qui a trait au déploiement des services à la population, à l'utilisation des fonds publics pour, à titre d'exemple, la mise à niveau des infrastructures publiques et le développement des technologies de l'information. À cette fin, le gouvernement du Québec s'est engagé à devenir un gouvernement ouvert et transparent. Cet engagement se manifeste par la reddition de comptes auprès des parlementaires et de la population.

## Contexte interne

Le Secrétariat dispose actuellement d'un personnel dont l'expertise et les compétences lui permettent d'accomplir sa mission et d'exercer ses fonctions auprès du Conseil du trésor, de son président et de l'administration publique.

Par ailleurs, le Secrétariat reconnaît l'importance d'un milieu de travail privilégiant la mobilisation, la santé et la qualité de vie des personnes afin d'assurer la rétention de ce personnel qualifié au sein de son organisation. À cet effet, il a mis en œuvre des stratégies et des bonnes pratiques en matière d'accueil et d'accompagnement des personnes dans le perfectionnement de leurs compétences – aide à la carrière, ateliers, développement de la relève, transfert d'expertise.

Toutefois, la rétention de personnel qualifié au sein de son organisation constitue un défi dans un contexte de marché du travail caractérisé par la mobilité et par la rareté de la main-d'œuvre qualifiée dans plusieurs domaines.

Le défi du Secrétariat pour les prochaines années consiste donc à pérenniser et faire évoluer l'expertise et les compétences de sa ressource première : les membres de son personnel. Il s'agit d'un vecteur important de sa performance en tant qu'organisme central de gouvernance au sein de l'administration publique.

# CHOIX STRATÉGIQUES

L'analyse du contexte a permis de mettre en évidence la pertinence des interventions du Secrétariat pour contrôler les dépenses, stimuler la performance et favoriser la transparence de l'administration publique afin d'assurer la pérennité et la qualité des services publics ainsi que le développement durable du Québec. L'intention est d'appuyer le gouvernement afin qu'il dispose des marges de manœuvre requises pour :

- intervenir dans les secteurs prioritaires, notamment en santé et en éducation ;
- améliorer la qualité des services et la prestation de services aux citoyens et aux entreprises ;
- investir dans les infrastructures publiques et les ressources informationnelles ;
- maintenir la capacité de l'État à faire face à des événements imprévus.

## Enjeu 1

### Respect de la politique budgétaire du gouvernement

---

Le gouvernement a confirmé, dans le cadre du budget 2016-2017, le retour à l'équilibre budgétaire et sa capacité de dégager une marge de manœuvre pour financer les priorités gouvernementales tout en maintenant son pouvoir de faire face aux imprévus. Le premier enjeu concerne donc le respect de la politique budgétaire du gouvernement.

#### Orientation 1

#### Contribuer au contrôle des dépenses et des effectifs

---

Contribuer au contrôle des dépenses et des effectifs constitue un choix stratégique pour répondre à l'enjeu du respect de la politique budgétaire du gouvernement.

Le Secrétariat entend **veiller au contrôle des dépenses et des effectifs** dans le cadre d'un suivi rigoureux des organisations afin que le niveau des dépenses de programmes et des effectifs respecte les cibles établies par le gouvernement. Le Secrétariat s'imposera cette même rigueur. Ainsi, il s'engage à **assurer le respect des objectifs de son cadre budgétaire**. En veillant au respect de son budget de dépenses annuel, de son budget d'investissements et de son enveloppe d'effectifs, le Secrétariat contribuera à l'atteinte des objectifs gouvernementaux.

En outre, le Secrétariat entend **renforcer l'encadrement de la promesse et de l'attribution des aides financières**. Il proposera au gouvernement des ajustements réglementaires et administratifs pour améliorer les programmes d'aide financière afin que ceux-ci soient mieux ciblés, qu'ils soient dotés d'objectifs de résultats mesurables, qu'ils fassent l'objet d'un suivi et d'une reddition de comptes probante. Le Secrétariat veillera également à accompagner les ministères et organismes dans cette démarche, notamment par la diffusion d'un guide de bonnes pratiques.

Le Secrétariat appuie le Conseil du trésor dans sa responsabilité de proposer annuellement au gouvernement un plan des investissements publics en matière d'infrastructures. À ce titre, il verra au déploiement du Plan québécois des infrastructures en **assurant la planification des investissements publics en infrastructures** sur un horizon de dix ans. Cette planification assure une gestion rigoureuse des projets. De plus, le renouvellement et le développement des infrastructures publiques permettront de soutenir l'activité économique en créant et en maintenant des emplois dans l'ensemble des régions du Québec. Ces investissements permettront également de répondre aux besoins futurs en matière d'éducation, de soins de santé, de transport collectif et d'accès à un réseau routier de qualité.

### ORIENTATION 1 : CONTRIBUER AU CONTRÔLE DES DÉPENSES ET DES EFFECTIFS

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
1.1 Veiller au contrôle des dépenses	Niveau des dépenses de programmes	Niveau visé par le gouvernement
1.2 Veiller au contrôle des effectifs	Niveau des effectifs	Niveau visé par le gouvernement
1.3 Renforcer l'encadrement de la promesse et de l'attribution des aides financières	Propositions d'ajustement au cadre réglementaire et administratif	Dépôt d'un mémoire au Conseil des ministres en 2017-2018
	Publication d'un guide à l'intention des ministères et organismes	Publication en 2017-2018
1.4 Assurer la planification des investissements publics en infrastructures	Niveau des investissements publics en infrastructures	Niveaux fixés annuellement par le gouvernement
1.5 Assurer le respect des objectifs du cadre budgétaire au Secrétariat	Taux d'atteinte des cibles	100 % du respect du budget des dépenses du Secrétariat, annuellement
		100 % du respect du budget d'investissements du Secrétariat, annuellement
		100 % du respect de la cible des heures rémunérées du Secrétariat, annuellement

## Enjeu 2

# Performance de l'administration publique

---

L'efficacité et l'efficience des services publics ainsi que l'expertise des membres du personnel de l'État sont des conditions essentielles pour offrir des services de qualité aux citoyens, sans compromettre la santé des finances publiques. Ainsi, la performance de l'administration publique représente le second enjeu du plan stratégique du Secrétariat.

### Orientation 2

## Contribuer à l'efficacité et à l'efficience des services publics

---

Contribuer à l'efficacité et à l'efficience des services publics est une orientation stratégique retenue par le Secrétariat pour répondre à l'enjeu de la performance de l'administration publique.

Le Secrétariat entend mobiliser les ministères et organismes afin d'accroître leur efficacité (leur capacité à atteindre leurs objectifs) et leur efficience (l'obtention des meilleurs résultats à moindres coûts pour les contribuables) en misant sur l'évaluation et la révision des programmes et les ressources informationnelles.

Le Secrétariat va **assurer la coordination du processus de planification de l'évaluation des programmes à l'échelle gouvernementale**. La planification est l'étape préalable à la réalisation d'une évaluation qui permet de poser un jugement sur la valeur d'un programme. Ses résultats sont employés pour éclairer la prise de décision et ainsi confirmer le maintien du programme dans sa forme actuelle, décider d'y apporter des améliorations et ajustements ou de l'abolir.

Ensuite, le Secrétariat veut **mettre en œuvre le mécanisme de révision permanente des programmes** qui mènera à une démarche structurée d'examen des dépenses publiques, de l'utilisation des ressources d'un service public ou de révision d'une fonction interministérielle ou encore du modèle d'affaires d'un organisme public. Réalisés sous l'angle de l'optimisation, les travaux de révision permettront à terme de rehausser le niveau de performance de l'administration publique.

Le Secrétariat entend **accroître l'accessibilité aux contrats publics et l'intégrité des processus** par la mise en œuvre d'actions prévues par le Passeport Entreprises, plan d'action gouvernemental visant à faciliter l'accès des entreprises aux contrats publics et à permettre à un plus grand nombre de PME et d'entreprises en démarrage de répondre aux appels d'offres. Cette initiative servira également à l'amélioration des processus d'appels d'offres tout en conservant la rigueur et la transparence nécessaires dans les analyses et les décisions rendues.

Le Secrétariat poursuivra la mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale en TI – Rénover l'État par les technologies de l'information. Celle-ci permettra d'**accroître la performance de la gestion des technologies de l'information** et de les utiliser comme levier de transformation et d'innovation, en réduisant les coûts tout en améliorant les services aux citoyens et aux entreprises. À cet égard, la stratégie propose des changements significatifs dans la façon de gouverner, de gérer, d'investir et d'intégrer les technologies de l'information au gouvernement du Québec.

## ORIENTATION 2 : CONTRIBUER À L'EFFICACITÉ ET À L'EFFICIENCE DES SERVICES PUBLICS

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
2.1 Assurer la coordination du processus de planification de l'évaluation de programme à l'échelle gouvernementale	Proportion des ministères qui ont déposé un plan pluriannuel d'évaluation conforme à la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes	50 % au 31 décembre 2017
		75 % au 31 mars 2018
		100 % au 31 mars 2019
2.2 Mettre en œuvre le mécanisme de révision permanente des programmes	Nombre d'actions mises en œuvre	Mise en place des instances de gouvernance au 31 décembre 2017
		Mise en place du processus d'examen stratégique des programmes au 31 mars 2018
2.3 Accroître l'accessibilité aux contrats publics et l'intégrité des processus par la mise en œuvre des meilleures pratiques en gestion contractuelle	Niveau de mise en œuvre des actions du Secrétariat concernant le Passeport Entreprises	100 % des actions mises en œuvre au 30 septembre 2017
		Déterminer l'indice d'accessibilité aux contrats publics pour l'année de référence, au 30 septembre 2018
		Augmentation de l'indice d'accessibilité en fonction de l'année de référence, au 30 septembre 2019
2.4 Accroître la performance de la gestion des technologies de l'information	Taux de mise en œuvre de mesures permettant de revoir et de renforcer la gouvernance, d'adopter les meilleures pratiques et de rapprocher l'État de la population	20 % des mesures déterminées réalisées au 31 mars 2017
		80 % des mesures déterminées réalisées au 31 mars 2018
		100 % des mesures déterminées réalisées au 31 mars 2019

## Orientation 3

### Renforcer l'expertise de l'État

---

Renforcer l'expertise de l'État est une orientation stratégique retenue par le Secrétariat du Conseil du trésor pour répondre à l'enjeu relatif à la performance de l'administration publique.

Afin de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et performante au sein de l'administration publique, le Secrétariat poursuivra sa démarche de **consolidation de l'expertise de l'État**. Pour atteindre cet objectif, la Stratégie gouvernementale en TI – Rénover l'État par les technologies de l'information sera mise en œuvre. Celle-ci permettra de maintenir et de renforcer le savoir-faire et les compétences de sa main-d'œuvre en technologies de l'information tout en donnant de nouvelles balises d'encadrement pour le recours à du personnel externe à la fonction publique.

Le Secrétariat mettra également en œuvre un modèle gouvernemental de développement continu de l'expertise, basé sur des approches variées et performantes. Ce modèle permettra de prioriser les besoins de développement de clientèles et de domaines ciblés. Il contribuera à améliorer la performance individuelle et organisationnelle au sein de la fonction publique.

Le Secrétariat devra également relever le défi du maintien, du développement et du transfert de l'expertise de son personnel. À ce sujet, un objectif stratégique organisationnel consistera à **assurer la pérennité et l'évolution de l'expertise du Secrétariat**. Pour ce faire, il entend notamment offrir de la formation organisationnelle afin de répondre à un besoin commun chez les groupes d'employés d'une même catégorie, d'un même secteur ou de l'ensemble de l'organisation et cela afin de parfaire leurs connaissances et de consolider leurs acquis.

Par ailleurs, il procédera à l'identification des emplois stratégiques, c'est-à-dire les emplois à caractère distinctif, associés à la mission de l'organisation, qui apportent une contribution majeure à l'atteinte des objectifs du Secrétariat, afin de s'assurer que ces emplois seront pourvus.

### ORIENTATION 3 : RENFORCER L'EXPERTISE DE L'ÉTAT

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
3.1 Consolider l'expertise de l'État	Taux de mise en œuvre de mesures permettant de gérer plus efficacement les talents figurant à la Stratégie gouvernementale en TI – Rénover l'État par les technologies de l'information	66 % des mesures déterminées réalisées au 30 juin 2017
		100 % des mesures déterminées réalisées au 31 mars 2018
	Niveau de mise en œuvre du modèle gouvernemental de développement continu de l'expertise de la fonction publique	50 % de mise en œuvre au 31 mars 2019 <sup>6</sup>
3.2 Assurer la pérennité et l'évolution de l'expertise du Secrétariat	Mesures favorisant le développement, le maintien et le transfert des expertises	Cinq formations organisationnelles réalisées annuellement au 31 décembre de chaque année
	Taux moyen d'occupation des emplois stratégiques déterminés	À déterminer en fonction du portrait initial

6 Compte tenu du fait que ce modèle sera mis en œuvre à l'aide de mesures qui seront intégrées progressivement jusqu'en 2022, le Secrétariat s'engage à en avoir réalisé 50 % d'ici la fin de son plan stratégique 2016-2019.



## Enjeu 3

# Transparence des actions de l'administration publique auprès des parlementaires et de la population

---

La Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01) instaure le cadre de gestion axée sur les résultats. Elle affirme et 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'obligation redditionnelle de l'administration publique. Par ailleurs, la transparence des actions de l'administration publique auprès des parlementaires et de la population représente le troisième enjeu du plan stratégique du Secrétariat.

## Orientation 4

### Contribuer à l'amélioration des processus publics de reddition de comptes

---

Contribuer à l'amélioration des processus publics de reddition de comptes est l'orientation stratégique retenue pour répondre à l'enjeu de la transparence des actions de l'administration publique.

Afin d'accroître la confiance des citoyens à l'égard des institutions démocratiques et de permettre aux parlementaires d'exercer leur rôle de façon efficace, le Secrétariat verra à ce que ces derniers puissent avoir accès à une reddition de comptes qui répondra à leur besoins. Or, l'obligation de rendre des comptes fait partie intégrante du cadre de gestion axée sur les résultats prescrit par la Loi sur l'administration publique. Conséquemment, le Secrétariat entend **optimiser des pratiques de la gestion axée sur les résultats**. Ainsi, il s'assurera que tous les ministères et organismes assujettis à la production d'un plan stratégique disposent d'un tel plan et qu'il est à jour. Il procédera également à l'actualisation du processus de production des plans stratégiques et des rapports annuels de gestion par la mise en place de lignes directrices.

Par ailleurs, le Secrétariat veillera à **optimiser la reddition de comptes en matière de gestion contractuelle**. À cet effet, il élaborera un portrait des activités contractuelles de chaque organisme public, dont il publiera la synthèse. Cela permettra notamment de mieux connaître les pratiques contractuelles des organismes publics, d'en suivre l'évolution au fil des années, de cibler plus efficacement les activités de contrôle et de surveillance et finalement de renforcer l'imputabilité des dirigeants d'organisme quant au processus contractuel.

De plus, le Secrétariat entend **poursuivre le développement des plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures (PAGI)**, qui présentent les objectifs et orientations des ministères et organismes à l'égard de l'inventaire des infrastructures et de leur état ainsi que de leur déficit de maintien d'actifs, le cas échéant. Cette reddition de comptes est une nécessité compte tenu de l'importance du niveau des investissements planifiés annuellement au Plan québécois des infrastructures.

Enfin, le Secrétariat entend **accroître la transparence, l'innovation, la participation et la collaboration au sein des ministères et organismes** en assurant la mise en œuvre de mesures qui permettront de tendre vers le principe du gouvernement ouvert. Le Secrétariat permettra ainsi aux ministères et organismes de s'inscrire dans la tendance internationale qui vise à rapprocher le citoyen de l'administration publique par le recours accru aux différentes technologies de l'information. Ainsi, différentes innovations pourront être utilisées pour s'inscrire en continuité avec les pratiques de gouvernement intelligent et, incidemment, accroître la transparence des actions de l'administration publique auprès des parlementaires et de la population.

## ORIENTATION 4 : CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS PUBLICS DE REDDITION DE COMPTES

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
4.1 Optimiser des pratiques de gestion axée sur les résultats	Taux de renouvellement des plans stratégiques arrivés à échéance des ministères et organismes qui ont une obligation en cette matière	100 % annuellement
	Adoption de nouvelles lignes directrices en matière de planification stratégique et de reddition de comptes	Processus complété au 31 mars 2018
4.2 Optimiser la reddition de comptes en matière de gestion contractuelle	Pourcentage de la valeur des contrats dont le portrait personnalisé est réalisé	80 % de la valeur des contrats au 31 mars 2017 (40 plus grands donneurs d'ouvrage)
		95 % de la valeur des contrats au 31 mars 2018 (140 donneurs d'ouvrage)
		100 % de la valeur des contrats au 31 mars 2019 (l'ensemble des donneurs d'ouvrage)
4.3 Poursuivre le développement des plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures (PAGI)	Proportion des infrastructures présentées aux PAGI	75 % au 31 mars 2019
4.4 Accroître la transparence, l'innovation, la participation et la collaboration au sein des ministères et organismes	Taux de mise en œuvre de mesures permettant d'accroître la transparence, l'innovation, la participation et la collaboration au sein des ministères et organismes	10 % des mesures déterminées réalisées au 31 mars 2017
		60 % des mesures déterminées réalisées au 31 mars 2018
		100 % des mesures déterminées réalisées au 31 mars 2019

# CONCLUSION

Il convient de rappeler que le Secrétariat est l'appareil administratif du Conseil du trésor. À ce titre, il soutient les activités de ce comité permanent et assiste son président dans l'exercice de ses fonctions. Par ses analyses et ses recommandations au Conseil du trésor, le Secrétariat veille à l'allocation et à la gestion optimales et équitables des ressources ainsi qu'à une saine gestion contractuelle. Il soutient également les ministères et organismes dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales, notamment en matière de gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles ainsi qu'en ce qui concerne la gestion contractuelle.

Le contexte économique et démographique du Québec confirme la pertinence des orientations retenues par le Secrétariat dans le cadre de son plan stratégique 2016-2019 afin de poursuivre ses interventions qui visent à contrôler les dépenses, stimuler la performance et favoriser la transparence de l'administration publique. C'est pourquoi il continuera d'appuyer le gouvernement afin que ce dernier dispose des marges de manœuvre requises pour :

- intervenir dans les secteurs prioritaires, notamment en santé et en éducation ;
- améliorer la qualité des services et la prestation de services aux citoyens et aux entreprises ;
- investir dans les infrastructures publiques et les technologies de l'information ;
- maintenir la capacité de l'État à faire face aux imprévus.

Ainsi, les quinze objectifs retenus par le Secrétariat dans le cadre de son plan stratégique 2016-2019 permettent de déployer quatre orientations pour appuyer le gouvernement. Tout d'abord, le Secrétariat verra au respect de la politique budgétaire du gouvernement en contribuant au contrôle des dépenses et des effectifs. Ensuite, il s'assurera de la performance de l'administration publique en contribuant à l'efficacité et à l'efficience des services publics, d'une part, et en renforçant l'expertise de l'État, d'autre part. Enfin, le Secrétariat veillera à la transparence des actions de l'administration publique auprès des parlementaires et de la population en contribuant à l'amélioration des processus publics de reddition de comptes.

Le Secrétariat continuera, au cours de la période 2016-2019, de veiller à la saine gestion des ressources de l'État et à la performance de l'administration publique. Cela sera fait au bénéfice des générations actuelles et futures de citoyens qui s'attendent à des services publics de qualité.

À compter de 2016-2017, le Secrétariat du Conseil du trésor entreprendra graduellement des travaux afin de documenter les bonnes pratiques et d'établir un diagnostic pour ensuite revoir la structure budgétaire actuelle en collaboration avec les ministères et organismes. À terme, la transparence et le contrôle des dépenses s'en trouveront renforcés, ce qui favorisera un emploi plus efficient des résultats des programmes dans la préparation et le suivi du budget.

En s'affirmant comme organisation reconnue pour son expertise en matière de gestion publique et vouée au développement d'une administration performante, le Secrétariat entend contribuer à préserver la confiance des citoyens à l'égard de l'administration publique et concrétiser la vision portée par le Plan stratégique 2016-2019.





