

Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec

Mécanismes

Pistes d'amélioration

La gestion axée sur les résultats
Le service aux citoyens • La transparence • L'imputabilité

Connaître les attentes des citoyens

- Favoriser l'utilisation de nouveaux outils de mesure de la satisfaction des citoyens à l'égard des services publics (comme l'Outil québécois de mesure et la participation à une enquête multiservice).

S'engager

La Déclaration de services aux citoyens

- Mettre à jour et diffuser régulièrement les Déclarations de services aux citoyens.

Le Plan d'amélioration de services

- Assurer le dépôt des Plans d'amélioration des services des ministères et organismes offrant des services aux citoyens.

Le Plan stratégique

- Actualiser le modèle actuel des Plans stratégiques afin de mieux l'adapter aux différentes réalités des ministères et des organismes.

Le Plan annuel de gestion des dépenses

- Remplacer le Plan annuel de gestion des dépenses par un plan de dépenses essentiellement consacré aux choix budgétaires effectués en regard de l'allocation des ressources.

La Convention de performance et d'imputabilité et l'Entente de gestion

- Maintenir les Conventions de performance et d'imputabilité et les Ententes de gestion en vigueur et adapter l'intervention faite auprès de chaque organisation dans le but de répondre aux besoins des ministères et des organismes et de concilier leurs activités aux orientations gouvernementales.

Gérer les ressources

Ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles

- Généraliser l'application de normes d'éthique et de discipline équivalentes à celles prévues dans la Loi sur la fonction publique.
- Simplifier les modalités d'application des assouplissements budgétaires.
- Permettre au Conseil du trésor d'adopter des règles ou des mesures relatives à la gestion des contrats et des ressources matérielles.

Rendre des comptes

Le Rapport annuel de gestion

- Établir de nouvelles lignes directrices afin que les ministères et les organismes appliquent les critères reconnus en matière de qualité de l'information sur la performance et présentent des résultats sur la mesure des attentes et de la satisfaction de la clientèle.
- Améliorer la reddition de comptes aux citoyens et aux parlementaires à travers les rapports annuels de gestion notamment en privilégiant l'utilisation d'indicateurs de résultats et en ayant recours, par exemple, à l'établissement du coût de revient, la systématisation des données comparatives sur une base pluriannuelle et la comparaison avec la performance d'autres administrations.
- Adapter les exercices de reddition de comptes aux différentes réalités des organisations.
- Alléger le contenu des rapports annuels de gestion tout en s'assurant de conserver leur finalité première : fournir des renseignements fiables et clairs sur les résultats atteints par rapport aux objectifs des Plans stratégiques et faire état du niveau de performance de l'organisation.
- Rendre disponible le Rapport annuel de gestion plus rapidement.

Apprendre et s'adapter

Vérification interne et évaluation de programme

- Favoriser l'utilisation de l'évaluation de programme afin d'instituer une culture d'évaluation continue au sein de l'Administration.
- Renforcer la fonction de vérification interne, qui est un outil essentiel de gestion de la performance. À cette fin, déposer une politique de vérification interne qui encadrera l'activité des ministères et des organismes.
- Demander aux ministères et aux organismes de déposer annuellement au Conseil du trésor leur plan d'évaluation de programme et de vérification interne et d'en rendre compte par la suite.

Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec

Les grands Constats

Constats généraux

- Globalement on constate que les ministères et les organismes adhèrent aux principes et aux objectifs de la Loi sur l'administration publique et qu'ils ont respecté les dispositions prévues.
- La gestion axée sur les résultats a permis de réduire les contrôles traditionnels effectués par le Conseil du trésor, bien qu'elle ne semble pas avoir entraîné le renforcement attendu des pratiques internes en matière de suivi et de contrôle de gestion.
- La Loi sur l'administration publique a agi comme déclencheur pour l'amélioration de la qualité des services dans les ministères et les organismes et comme un accélérateur chez ceux qui étaient déjà engagés dans cette démarche. Elle a entraîné le développement de nouvelles pratiques de gestion de la qualité des services et renforcé la culture de service.

La connaissance des attentes des citoyens

La Déclaration de services aux citoyens

- Elle se révèle un outil pertinent pour l'amélioration de la qualité des services aux citoyens:
 - Qu'ils soient assujettis ou désignés par leur ministre responsable, les ministères et organismes qui offrent des services aux citoyens ont rendu publiques des Déclarations de services aux citoyens;
 - Les déclarations de services ont permis de mieux faire connaître l'offre de service gouvernementale et le niveau de qualité auquel les citoyens sont en droit de s'attendre;
 - L'obligation de publier une déclaration de services a incité les ministères et les organismes à délimiter leurs clientèles et à mieux définir leurs produits et services et a contribué à renforcer chez les employés le souci de dispenser des services de qualité.

L'amélioration des services

- Les ministères et les organismes s'approprient progressivement divers mécanismes de gestion de la qualité:
 - Ils réalisent de plus en plus de sondages pour mieux cerner les besoins, les attentes et le niveau de satisfaction des citoyens, mais leur portée demeure encore souvent limitée;
 - Ils ont mis en branle divers projets d'amélioration des services concernant les aspects de la qualité reconnus comme étant les plus importants par les citoyens;
 - Une trentaine des 66 ministères et organismes assujettis ou désignés et offrant des services directs aux citoyens ont déposé leur plan d'amélioration des services.
- Des projets gouvernementaux majeurs comme la création de Services Québec et le développement du gouvernement en ligne viennent également contribuer de façon importante au renouvellement de la prestation de services dans l'Administration.
- Les ministères et les organismes ont adopté différents moyens pour renforcer la culture de service chez les employés (information, consultation, formation et mise en place de mesures pour reconnaître la performance du personnel).
- Des efforts supplémentaires doivent être réalisés pour implanter véritablement l'évaluation du rendement par attentes significatives.

L'engagement envers les citoyens, les clients et les élus

La Planification stratégique

- Elle est structurante et elle favorise une meilleure prise en compte des attentes et des besoins de la population. Elle permet de mieux informer les citoyens et les parlementaires, tout en orientant et en encadrant l'action ministérielle.
- Selon les ministères et les organismes, elle a facilité la mobilisation du personnel.
- Le modèle uniforme actuel ne permet pas toujours de prendre en compte les réalités de certains ministères ou organismes:
 - La taille et la mission de certains d'entre eux;
 - Le fait qu'ils soutiennent des réseaux;
 - La nature de leur fonction (fonction de gouverne, services directs à la population, soutien de réseaux).

Le Plan annuel de gestion des dépenses

- Malgré plusieurs modifications, le plan annuel de gestion des dépenses ne permet pas d'établir clairement les liens entre les priorités stratégiques et les choix budgétaires, notamment en raison de la structure budgétaire qui est établie sur la base des programmes ministériels.

La Convention de performance et d'imputabilité et l'Entente de gestion

- Les unités les plus performantes sont celles qui bénéficient à la fois des assouplissements en matière budgétaire et en matière de gestion des ressources humaines. La performance dépend également, de façon variable, de plusieurs autres facteurs tels que le niveau d'autofinancement et la capacité de générer des revenus, le type de clientèle, la présence d'un comité consultatif, l'obligation de développer et de suivre les résultats à l'aide d'indicateurs et même la Déclaration de services aux citoyens.
- L'analyse des ententes de gestion en vigueur milite en faveur de leur maintien. Une intervention adaptée à la situation de chaque organisation demeure cependant le meilleur moyen pour répondre aux besoins des ministères et des organismes et pour concilier les orientations du gouvernement.

La gestion des ressources

La gestion des ressources humaines

- De façon générale, les changements apportés en matière de gestion des ressources humaines ont eu des effets bénéfiques:
 - Les ministères et les organismes ont été associés à l'élaboration du cadre de gestion qui leur est applicable;
 - Des amendements ont été apportés à la Loi sur la fonction publique;
 - Le Conseil du trésor n'impose aucune condition aux organismes dont le personnel n'est pas nommé suivant la Loi sur la fonction publique quant à la détermination de la rémunération, des avantages sociaux et des autres conditions de travail de leur personnel cadre et non-syndiqué. Cependant, ces organismes doivent transmettre au Secrétariat du Conseil du trésor toutes modifications de leurs règlements;
 - Les membres du personnel des organismes qui ne sont pas assujettis à la Loi sur la fonction publique ne sont régis par aucune norme d'éthique commune.

La gestion des ressources budgétaires

- Les ministères et les organismes jugent en général satisfaisantes les marges de manœuvre prévues avec les assouplissements liés à la gestion des crédits.
- Les améliorations recherchées concernent les modalités d'application.

La gestion des contrats et des ressources matérielles

- Les organismes centraux exercent moins de contrôle *a priori*.

La gestion des ressources informationnelles

- Les efforts consacrés pour favoriser la concertation entre les ministères et les organismes ont permis l'avancement de plusieurs travaux (la normalisation des technologies de l'information et des communications et le développement de l'Architecture d'entreprise gouvernementale et des services communs, notamment).
- Le soutien du Secrétariat du Conseil du trésor s'est traduit par la mise en place d'infrastructures, par un accompagnement pour la réalisation de projets stratégiques, par le financement par fonds et par la réalisation de guides, d'outils, de programmes de formation et d'information.
- Les efforts pour hausser le niveau de sécurité dans les systèmes gouvernementaux ont été encadrés par la *Directive sur la sécurité de l'information numérique et des échanges électroniques dans l'Administration gouvernementale* ainsi que par le développement de services de certification et d'authentification.

La reddition de comptes

Le Rapport annuel de gestion

- Il ne fournit généralement pas toute l'information souhaitée par les parlementaires et donne peu d'indications sur l'amélioration des services aux citoyens et sur la performance des ministères et des organismes.
- Il met encore plus souvent l'accent sur les activités réalisées et sur les moyens utilisés que sur le degré d'atteinte des objectifs fixés dans le plan stratégique, la satisfaction des attentes des citoyens et l'utilisation optimale des ressources.
- La reddition de comptes peut porter sur une information datant de plus de huit mois, puisque la plupart des ministères et organismes déposent leur rapport à la session d'automne.

