



PLAN
STRATÉGIQUE
2019-2023

SECRETARIAT

DU CONSEIL DU TRÉSOR

**PLAN
STRATÉGIQUE
2019-2023**

SECRETARIAT

DU CONSEIL DU TRÉSOR

Cette publication a été réalisée par le Secrétariat du Conseil du trésor en collaboration avec la Direction des communications.

Vous pouvez obtenir de l'information en vous adressant à la Direction des communications ou en consultant le site Web du Secrétariat du Conseil du trésor : www.tresor.gouv.qc.ca.

Direction des communications
du ministère du Conseil exécutif
et du Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 800
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158
Télécopieur : 418 643-9226
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – septembre 2019
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-85029-8 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-85030-4 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2019

MESSAGE DES MINISTRES



Monsieur François Paradis

Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

C'est avec plaisir que nous vous présentons le Plan stratégique 2019-2023 du Secrétariat du Conseil du trésor, conformément aux exigences de la Loi sur l'administration publique. Ce document expose les orientations du Secrétariat au regard de sa mission et énonce ses engagements pour les quatre prochaines années. Le plan stratégique demeure, selon nous, l'instrument de gouverne par excellence pour nous guider dans la réalisation de nos engagements et pour communiquer avec transparence.

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 processus décisionnel, ainsi qu'auprès du gouvernement dans ses responsabilités d'employeur. Enfin, il appuie et encadre les ministères et les organismes du secteur public dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales en matière de gestion des ressources de l'État ainsi que de performance.

Ce plan prend en compte les enjeux auxquels fait face l'administration publique. Il concorde avec les priorités du gouvernement et s'appuie sur les éléments suivants :

- Une gestion rigoureuse des ressources de l'État
- La performance de l'administration publique

Les années 2019-2023 s'annoncent, pour nous, pleines de défis : le respect de la politique budgétaire, des investissements adéquats dans les infrastructures et les ressources informationnelles, le maintien de l'intégrité des marchés publics, la transformation numérique de l'administration publique, la performance et la transparence de l'administration publique ainsi que l'adaptation de la fonction publique en matière de gestion des ressources humaines.

Bien entendu, ces défis ne sauraient être relevés sans le professionnalisme et les compétences du personnel du Secrétariat. Grâce à l'engagement de celui-ci, nous sommes convaincus, Monsieur le Président, qu'ensemble, nous saurons relever ces défis avec succès et, ultimement, contribuer à mieux servir les citoyennes et les citoyens du Québec.

Le ministre responsable de l'Administration
gouvernementale et président du Conseil du trésor,

Le ministre délégué
à la Transformation numérique gouvernementale,

Christian Dubé

Québec, septembre 2019

Éric Caire

MESSAGE DU SECRÉTAIRE



Monsieur Christian Dubé

Ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et président du Conseil du trésor
Québec

Monsieur le Ministre,

Le Plan stratégique 2019-2023 du Secrétariat repose sur une vision claire axée sur l'atteinte de résultats significatifs au profit des citoyennes et des citoyens du Québec. Il présente des cibles ambitieuses qui témoignent de l'engagement de notre organisation à réaliser pleinement sa mission.

Ce plan contribuera à accroître l'efficacité de l'État en assurant notamment une gestion rigoureuse des ressources et en favorisant la performance de l'administration publique. Le Secrétariat entend également être exemplaire en matière de performance, en renforçant sa capacité organisationnelle par la fidélisation de son personnel et en améliorant ses façons de faire.

Dans la réalisation de ce plan, nos actions seront guidées par les valeurs que sont le sens de l'État, la rigueur et la collaboration. Ces valeurs, choisies avec le personnel du Secrétariat, contribueront à une mise en œuvre optimale de notre plan stratégique.

Grâce à l'expertise et à l'engagement de l'ensemble du personnel du Secrétariat, j'ai la conviction que nous relèverons avec brio les défis qui se présentent à nous.

Le secrétaire du Conseil du trésor,

Éric Ducharme

Québec, septembre 2019

TABLE DES MATIÈRES

L'ORGANISATION EN BREF	1
Mission	1
Vision	2
Valeurs	2
Chiffres clés	2
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	3
Contexte externe	3
Contexte interne	11
CHOIX STRATÉGIQUES	12
Enjeu stratégique 1 : Une gestion rigoureuse des ressources de l'État	12
Orientation 1 : Veiller à la bonne gouvernance des ressources de l'État.....	12
Objectif 1 : Assurer un contrôle des dépenses et des effectifs.....	12
Objectif 2 : Assurer le contrôle des investissements publics en infrastructures.....	13
Objectif 3 : Prioriser les investissements assurant la pérennité des infrastructures publiques.....	14
Enjeu stratégique 2 : La performance de l'administration publique	15
Orientation 2 : Renforcer la performance de l'administration publique.....	15
Objectif 4 : Veiller à une application optimale du cadre de gestion des marchés publics.....	15
Objectif 5 : Assurer la transformation numérique de l'Administration gouvernementale.....	16
Objectif 6 : Assurer une application optimale du cadre de gestion axée sur les résultats.....	17
Objectif 7 : Assurer le développement de la vision gouvernementale en matière de gestion des ressources humaines.....	18
Objectif 8 : Soutenir les organismes publics en matière de gestion des ressources et de performance.....	19

L'ORGANISATION EN BREF

Mission

Le Secrétariat du Conseil du trésor est l'appareil administratif du Conseil du trésor. Il soutient les activités de celui-ci et assiste son président dans l'exercice de ses fonctions ainsi que le gouvernement dans ses responsabilités d'employeur. Il appuie et encadre les ministères et les organismes du secteur public dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales en matière de gestion des ressources de l'État ainsi que de performance.

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. 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.

Pour réaliser sa mission, le Secrétariat disposait, en avril 2019, d'un budget de 84,8 millions de dollars ainsi que de 618 effectifs.

Principales fonctions

Le Secrétariat apporte son soutien au Conseil du trésor et à son président en vue, notamment :

- de préparer annuellement le budget de dépenses, en tenant compte des particularités de chacun des ministères et organismes, de s'assurer de la cohérence de ce dernier avec la politique budgétaire du gouvernement et d'en réaliser le suivi ;
- de soumettre annuellement au gouvernement un budget d'investissement pluriannuel à l'égard des infrastructures publiques, de même qu'un rapport de l'utilisation qui en a été faite, pour dépôt à l'Assemblée nationale ;
- d'assister le gouvernement dans son rôle d'employeur du personnel de la fonction publique, ainsi que de régulateur et de coordonnateur des négociations de l'administration publique ;
- de veiller à une bonne gouvernance et d'encadrer la gestion des ressources humaines, financières et informationnelles ainsi que la gestion contractuelle ;
- de faire des recommandations au gouvernement sur les demandes et les projets présentés par les ministères et organismes ;
- de faire évoluer le cadre de gestion axée sur les résultats et son application par les ministères et organismes, notamment par l'utilisation de données opérationnelles et d'indicateurs de performance qui permettent de mesurer le degré d'atteinte des engagements.

Vision

Une organisation reconnue pour l'expertise de son personnel et vouée au développement d'une administration publique performante.

Valeurs

Le sens de l'État

Le personnel du Secrétariat considère prioritairement l'intérêt et le bien commun dans l'exercice de ses fonctions.

La rigueur

Le personnel du Secrétariat fait preuve d'attention, de précision, d'exactitude et d'objectivité dans l'accomplissement de son travail, et ce, dans le respect des plus hauts standards de qualité.

La collaboration

Le personnel du Secrétariat fait preuve d'écoute et d'ouverture, privilégie les échanges entre les collègues et les partenaires et favorise le travail d'équipe.

Le Secrétariat adhère également aux valeurs de l'administration publique québécoise : la compétence, l'intégrité, l'impartialité, la loyauté et le respect.

Chiffres clés

CHIFFRES CLÉS	DESCRIPTION
600 000	Effectifs gouvernementaux (décembre 2018)
81,4 G\$	Dépenses de programmes gouvernementales en 2019-2020
47,9 G\$	Masse salariale en 2019-2020
115,4 G\$	Plan québécois des infrastructures 2019-2029
3,2 G\$	Dépenses et investissements réalisés en ressources informationnelles à l'échelle gouvernementale en 2017-2018
21 399	Contrats gouvernementaux de 25 000 \$ et plus accordés en 2017-2018
11,8 G\$	Valeur totale des contrats de 25 000 \$ et plus en 2017-2018

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'analyse de l'environnement externe et interne permet au Secrétariat d'effectuer des choix stratégiques pertinents au regard de sa mission et des attentes des citoyennes et citoyens.

Les principaux éléments du contexte externe qui ont une incidence sur l'évolution du Secrétariat sont les facteurs politiques, économiques, technologiques, légaux et administratifs (ministères et organismes). Les éléments du contexte interne du Secrétariat concernent sa capacité organisationnelle en matière de ressources pour réaliser sa mission et ses engagements pris dans le présent plan stratégique.

Contexte externe

Le gouvernement veut donner à la population un meilleur accès à des services publics de qualité, partout au Québec, et augmenter le niveau de richesse des Québécoises et Québécois en mettant l'accent sur l'optimisation des dépenses publiques. Pour y arriver, il mise sur la transparence, sur l'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques ainsi que sur une meilleure utilisation des technologies. Il entend réviser les programmes publics, mieux gérer ses effectifs, améliorer la gestion des technologies de l'information, revoir la gouvernance des acquisitions et optimiser la performance des ministères et des organismes publics par l'application d'un cadre de gestion axée sur les résultats.

La gestion des deniers publics : un défi de taille

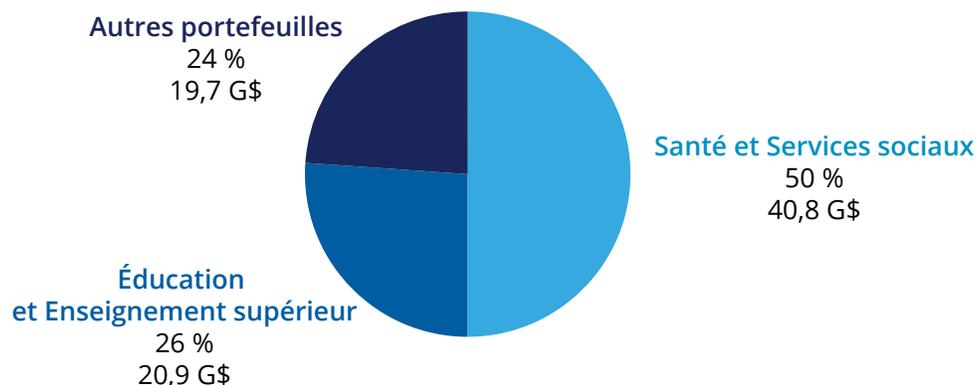
La situation des finances publiques demeure tributaire du contexte économique dans lequel le Québec évolue. Les fluctuations économiques nationale et internationale peuvent avoir des répercussions sur les ressources financières de l'État et, inévitablement, sur son attribution budgétaire.

De plus, les besoins croissants de la population en matière de santé, d'éducation et de soutien à la famille ont des retombées directes sur la croissance économique et sur le niveau des dépenses publiques, de même que sur l'état des infrastructures publiques qui nécessitent des investissements importants, notamment pour contrer la vétusté de celles qui sont essentielles à la prestation de services à la population. Le vieillissement de la population a un double effet sur les finances publiques, soit une augmentation des dépenses en santé et une diminution du nombre de contribuables qui participent aux revenus de l'État. Cette pression continue, sur les revenus et les dépenses publiques, impose une gestion rigoureuse des ressources et des programmes de l'État, d'où l'importance du rôle exercé par le Conseil du trésor.

Dans ce contexte, 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 gouvernementaux relatifs aux dépenses de programmes ainsi qu'à la gestion et au contrôle des effectifs. En 2019-2020, le budget de dépenses de programmes initial s'élevait à 81 350,7 millions de dollars, dont 59 % pour la masse salariale.

Enfin, dans un souci de transparence, le gouvernement a réaffirmé sa volonté d'améliorer la qualité de l'information financière présentée dans le budget annuel des dépenses, afin d'accéder à des données de gestion opérationnelle utiles à la prise de décision.

Répartition des dépenses de programmes 2019-2020 (81,4 G\$)



Les infrastructures publiques : des investissements importants requis

L'État québécois possède ou finance un parc d'infrastructures d'une valeur de remplacement d'au-delà de 400 milliards de dollars, dont :

- plus de 28 300 immeubles, ce qui inclut quelque 5 600 bâtiments pour les réseaux scolaire, collégial et universitaire, ainsi que 573 hôpitaux ;
- quelque 9 700 ponts et viaducs ;
- plus de 31 000 km de routes ;
- près de 100 000 km de réseaux d'eau potable et usée ;
- une multitude d'équipements en transport collectif.

Les principaux organismes publics sont tenus de transmettre au président du Conseil du trésor un plan annuel de gestion des investissements publics, qui présente l'état des infrastructures sous leur responsabilité, incluant leur déficit de maintien d'actifs¹. Au 31 mars 2019, 60 % de l'ensemble des infrastructures inspectées qui appartiennent au gouvernement étaient dans un état satisfaisant ou mieux. Toutefois, certains secteurs

1. Déficit de maintien d'actifs (DMA) : investissements requis pour rétablir l'état physique des infrastructures à un niveau satisfaisant ou mieux. Un portrait de l'état et du DMA du parc d'infrastructures publiques est diffusé, depuis 2015-2016, selon l'indice d'état gouvernemental suivant : ABC (état satisfaisant ou mieux), D (mauvais), E (très mauvais).

se situaient en dessous de ce seuil, tels que les commissions scolaires (46 %), les chaussées (50 %) et les structures routières (53 %), tandis que d'autres se situaient au-dessus, dont les centres hospitaliers (88 %), les cégeps (76 %) ainsi que les universités (68 %). Le déficit de maintien d'actifs est élevé, soit 24,6 milliards de dollars, et est attribuable principalement au réseau routier et au secteur de l'éducation.

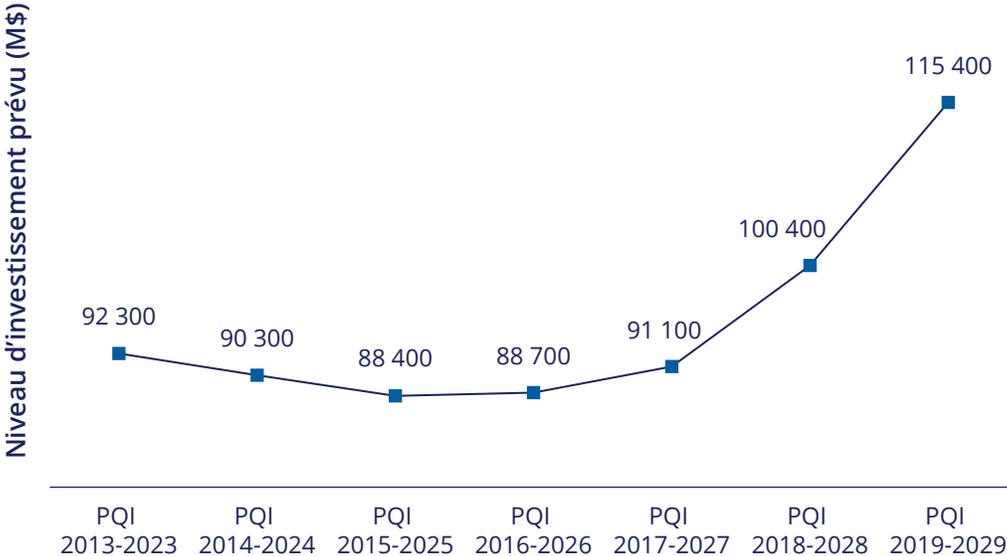
Ce déficit de maintien d'actifs des bâtiments des commissions scolaires et des ouvrages de génie civil du réseau routier s'explique par le fait qu'une portion importante de ces infrastructures publiques a été construite dans les années 1960 et 1970 au Québec. Une large proportion de ces infrastructures publiques ont atteint ou atteindront, dans les prochaines années, la fin de leur vie utile, qui est généralement de 25 à 75 ans, selon leur nature, ce qui implique des besoins d'investissements majeurs.

De plus, entre les années 1990 et le milieu des années 2000, le gouvernement du Québec a réduit ses investissements en infrastructures, en raison d'une situation économique plus difficile et d'un poids important de la dette publique, ce qui a augmenté les besoins d'investissements, dont plusieurs sont urgents.

Dans ce contexte le Secrétariat soutient le président du Conseil du trésor dans l'application de la Loi sur les infrastructures publiques. À ce titre, il est responsable de la planification et du suivi des investissements publics en infrastructures. Ses priorités d'action sont l'élaboration et la mise en œuvre du Plan québécois des infrastructures ainsi que l'établissement et l'implantation de processus de gestion et d'approbation des investissements et des projets d'infrastructures publiques.

C'est également dans ce contexte que le gouvernement s'est donné des principes directeurs relativement à la priorisation de ses investissements qui visent une répartition adéquate quant au maintien et au développement des infrastructures publiques. Dans le respect des objectifs de la Loi, une prépondérance est accordée aux investissements en maintien de l'offre de service, afin de favoriser la pérennité du parc d'infrastructures.

Historique des investissements publics en infrastructures (M\$)



Les technologies de l'information : au cœur de la prestation des services publics

Les technologies de l'information sont au cœur du développement et de la prestation des services publics. Une administration publique numérique s'appuie notamment sur la mise en place de services numériques pour une expérience client personnalisée, proactive et simplifiée, sur des lois et des règlements qui évoluent au rythme de la transformation, sur des expertises et des talents numériques qui se multiplient ainsi que sur l'intégration de l'innovation dans la prestation de services.

Le numérique et la culture qui l'accompagne apparaissent aujourd'hui comme une normalité dans le quotidien des citoyennes et citoyens. Ils transforment les habitudes de vie, les interactions avec la société, ainsi que la manière de consommer et de travailler. En 2018, au Québec² :

- 95 % des foyers québécois possédaient au moins un appareil électronique, comme un ordinateur, une montre ou un téléphone intelligent, une tablette numérique ou un bracelet d'exercice connecté ;
- 92 % des foyers québécois étaient connectés à Internet.

Des ressources considérables sont d'ailleurs consacrées annuellement aux technologies de l'information par le gouvernement du Québec. Sur le plan des dépenses et des investissements, 3,2 milliards de dollars ont été consentis par l'ensemble des organismes de l'administration publique, en 2017-2018, et plus de 16 000 personnes travaillaient en technologies de l'information. Cependant, l'expérience passée a démontré que la gouvernance des projets informatiques n'était pas toujours optimale dans plusieurs ministères et organismes.

De plus, les services offerts par les organismes publics ne sont pas nécessairement intégrés dans une vision commune. Ils exigent bien souvent des citoyennes et citoyens et des entreprises de connaître les rouages de l'administration publique, en plus de requérir la même information plus d'une fois. Il existe donc une possibilité, pour le gouvernement, d'accroître le taux d'utilisation de ses services, en entreprenant une réelle transformation numérique, afin de bâtir notamment une administration publique transparente, pour offrir une expérience centrée sur la personne.

Le numérique offre un grand potentiel d'amélioration de l'efficacité, au sein des organisations et entre elles, notamment grâce à la disponibilité, au traitement et à la valorisation des données. Ainsi, le Secrétariat veillera à la coordination et au suivi du déploiement de la nouvelle Stratégie de transformation numérique gouvernementale ainsi qu'à la bonne gouvernance de la gestion des ressources informationnelles au sein de l'Administration gouvernementale.

2. Cefrio. *Quel portrait dresser quant aux usages du numérique dans les foyers québécois en 2018 ?*
<https://cefrio.qc.ca/fr/enquetes-et-donnees/netendances2018-portrait-numerique-des-foyers-quebecois/>

La gestion des talents et des ressources humaines : des façons de faire à adapter

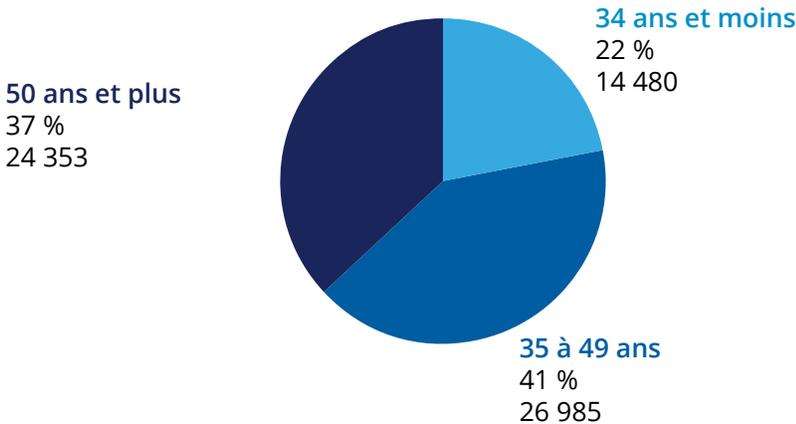
La gestion des talents et des ressources humaines, dans une perspective de transformation organisationnelle et d'innovation de la fonction publique, continuera d'être un défi majeur dans l'avenir. Les enjeux de main-d'œuvre auxquels sont confrontés plusieurs secteurs de l'économie québécoise obligent les employeurs et le gouvernement à revoir leurs stratégies d'attraction des talents et de développement de l'expertise essentielle à la prospérité économique et sociale du Québec.

À l'instar des pays industrialisés à l'échelle internationale, le Québec est confronté à un défi démographique lié au vieillissement de sa population. Ce phénomène réduit la taille de la population en activité, ce qui contribue à accentuer la rareté de la main-d'œuvre dans la fonction publique. Considérant cet enjeu crucial, le gouvernement entend déployer les efforts requis pour repérer et attirer une relève diversifiée et hautement qualifiée au sein de la fonction publique et se démarquer en tant qu'employeur.

L'administration publique québécoise compte plus de 600 000 employées et employés, dont 60 000 travaillent au sein de la fonction publique. Pour assumer son rôle d'employeur, le gouvernement confie au Conseil du trésor et à son président l'établissement, la mise en œuvre et le suivi des orientations, des politiques, des programmes et des directives en gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, le Secrétariat appuie le président du Conseil du trésor dans l'application de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics, laquelle a pour objet de faciliter la divulgation, dans l'intérêt public, d'actes répréhensibles commis ou sur le point d'être commis à l'égard des organismes publics et d'établir un régime général de protection contre les représailles.

Répartition totale par groupe d'âge des employés de la fonction publique (65 818 personnes³ au 28 février 2019)



3. Ce nombre inclut le personnel régulier, occasionnel ainsi que les étudiantes et étudiants.

Les acquisitions gouvernementales : un volume important

La valeur totale des contrats de 25 000 \$ et plus, conclus par les organismes publics en 2017-2018, s'élevait à 11,8 milliards de dollars. L'ensemble des 288 ministères et organismes de l'Administration gouvernementale⁴ et des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation sont assujettis aux mêmes règles contractuelles, mais disposent de divers modes de sollicitation des entreprises.

De nombreux gestes ont été posés, ces dernières années, pour faciliter l'accessibilité des entreprises aux contrats publics et maintenir des processus contractuels intègres et transparents. Le cadre normatif doit continuellement s'adapter aux nouvelles réalités ou façons de faire, tout en veillant à ce que la gestion des contrats publics respecte les principes de transparence, d'intégrité, d'accessibilité et d'équité. La Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction a permis de révéler que le non-respect d'un cadre normatif, représente une menace à l'intégrité et à la saine gestion des dépenses publiques.

Dans un autre ordre d'idées, actuellement, les achats regroupés en biens et en services ne représentent en moyenne que 36 % des acquisitions de l'ensemble des organismes publics, alors que, dans le réseau de la santé et des services sociaux, ce taux s'élève à 52 %. De plus, ces acquisitions sont effectuées par une multitude d'intervenants. Ces données confirment que le modèle actuel manque de cohésion et qu'il ne permet pas au gouvernement de maximiser les retombées des achats regroupés.

Dans ce contexte, le Secrétariat appuie le président du Conseil du trésor et le gouvernement en matière de gestion contractuelle au sein de l'administration publique. À cet effet, il assure l'encadrement des activités contractuelles et voit à l'application du cadre normatif des marchés publics (lois, règlements, politiques, directives, etc.) relatif aux contrats conclus par les organismes publics⁵, qui représentent annuellement plusieurs milliards de dollars.

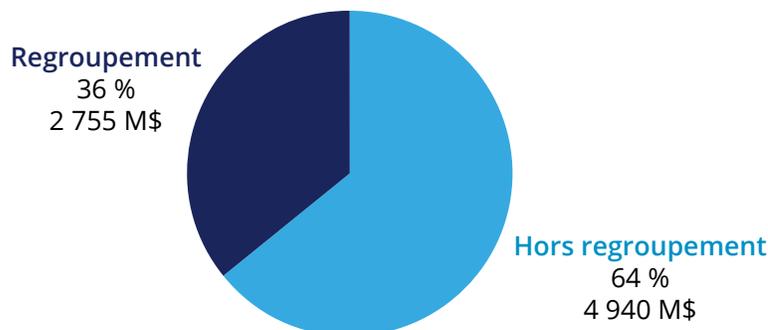
C'est également dans ce contexte que le gouvernement a annoncé, dans la Stratégie de gestion des dépenses 2019-2020, son intention de créer le Centre d'acquisitions gouvernementales, qui mettra en œuvre un modèle d'achats regroupés, basé sur les pratiques actuelles du réseau de la santé et des services sociaux. Ce nouvel organisme sera responsable des achats regroupés en biens et en services, tant pour les ministères et organismes de l'Administration gouvernementale que pour les réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation.

4. Ce chiffre exclut les entreprises du gouvernement et les sociétés d'État.

5. Incluant les ministères et organismes, les établissements des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux ainsi que les entreprises du gouvernement et les sociétés d'État à vocation commerciale ou industrielle.

Achats en biens et en services

Valeur moyenne 2016-2017 et 2017-2018 : 7 695 M\$



Un cadre de gestion axée sur les résultats : une intégration à parfaire

La Loi sur l'administration publique, adoptée en 2000, affirme la priorité accordée à la qualité des services aux citoyennes et citoyens. Elle instaure un cadre de gestion axée sur les résultats, qui repose sur la transparence et l'obligation des ministères et organismes de rendre compte devant l'Assemblée nationale. Ce cadre concourt notamment à l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs établis, à une reddition de comptes sur la performance, à une utilisation optimale des ressources et à l'accès à une information pertinente sur les activités des ministères et organismes.

Le cadre de gestion axée sur les résultats soutient la performance avec une série d'obligations qui s'imposent aux ministères et organismes, dont celle de produire une déclaration de services aux citoyennes et citoyens, un plan stratégique, un plan annuel de gestion des dépenses et un rapport annuel de gestion. Il repose également sur l'utilisation de fonctions de soutien à la performance, comme l'évaluation de programme et l'audit interne.

Après bientôt vingt ans d'existence de la Loi, un consensus se dégage sur la nécessité d'appliquer rigoureusement celle-ci ainsi qu'un cadre de gestion axée sur les résultats. Toutefois, il reste d'importants défis à relever pour qu'une véritable culture de gestion axée sur les résultats soit intégrée et qu'elle soutienne davantage la performance de l'Administration gouvernementale. En effet, le rapport 2017-2018 du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique démontre que les résultats à l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats plafonnent, depuis l'implantation de cet indice, en 2011-2012.

Indice d'application de la gestion axée sur les résultats par les ministères et organismes

2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
61 %	71 %	73 %	80 %	73 %	72 %	72 %

Par ailleurs, des analyses internes réalisées par le Secrétariat ont démontré que les fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats n'étaient pas intégrées de façon optimale. Par exemple, en 2018-2019, 57 % des ministères et organismes assujettis à la directive en évaluation de programme étaient conformes à cette dernière, et seulement 40 % des ministères avaient réalisé des travaux d'audit de performance.

La préoccupation à l'endroit de l'application du cadre de gestion axée sur les résultats et de la performance des ministères et organismes se reflète également dans les médias. Dans les dernières années, des enquêtes journalistiques ont mis en évidence des lacunes en matière de planification stratégique, notamment l'absence d'indicateurs et de cibles qui permettraient de mesurer des résultats concrets pour la population.

On constate également que les rapports annuels de gestion produits par les ministères et organismes sont lourds et peu standardisés, que l'information pertinente est difficilement accessible et qu'il n'y a pas d'indice pour mesurer la performance, ce qui rend difficile son appréciation. En outre, contrairement à d'autres administrations ailleurs dans le monde, comme au Royaume-Uni, en Écosse, en Australie, en Nouvelle-Zélande et à New York, le Québec ne dispose pas de tableaux de bord publics qui faciliteraient le suivi de la performance des organisations.

Pour ces raisons, le gouvernement entend optimiser l'application du cadre de gestion axée sur les résultats en déployant diverses mesures, ce qui inclut la mise en place et le suivi d'un indice de mesure de la performance des ministères et organismes. Il prévoit également déployer un plan d'action qui vise à améliorer l'intégration des fonctions d'évaluation de programmes et d'audit interne dans ces organisations. Enfin, le gouvernement entend accorder une attention particulière au respect du principe de la transparence, prévu dans la Loi, puisque ce principe concourt à une plus grande imputabilité de l'Administration gouvernementale.

Dans ce contexte, le Secrétariat appuie le président du Conseil du trésor dans l'exercice de sa responsabilité d'assurer l'application de la Loi et du cadre de gestion axée sur les résultats, tout en encadrant et en accompagnant les ministères et organismes.

Les partenaires : une contribution à la réalisation de nos engagements

Pour accomplir sa mission et réaliser ses engagements des quatre prochaines années, le Secrétariat peut compter sur la contribution d'organismes partenaires.

D'abord, la Société québécoise des infrastructures, par son expertise en gestion de projets d'infrastructures publiques d'envergure et en gestion immobilière, contribue directement à la réalisation du Plan québécois des infrastructures.

Ensuite, l'Autorité des marchés publics, par son rôle de surveillance des marchés publics et ses pouvoirs de vérification, d'enquête et de recommandation, contribue directement à la probité et à l'intégrité des marchés publics.

Enfin, le redéploiement des activités et des ressources du Centre de services partagés du Québec en technologies de l'information et en acquisition au sein de deux nouveaux organismes, comme annoncé à la Stratégie de gestion des dépenses 2019-2020, permettra de concentrer l'expertise de pointe et d'optimiser les dépenses publiques.

Contexte interne

Le Secrétariat réalise sa mission dans un environnement exigeant, et sa force réside dans l'expertise détenue par chacun de ses employés et employées. En tant qu'organisme central, il doit avoir un personnel hautement qualifié pour réaliser adéquatement sa mission. La connaissance approfondie du fonctionnement de l'appareil gouvernemental et du cadre légal et réglementaire de la part des employées et employés du Secrétariat, tout en étant la principale force de celui-ci, comporte une part de faiblesse puisque ces ressources sont recherchées au sein de la fonction publique, ce qui se traduit par une plus grande mobilité.

Par ailleurs, le Secrétariat reconnaît l'importance de la mobilisation de son personnel et du rôle des gestionnaires à cet égard. À trois reprises, au cours des dix dernières années, un sondage a été réalisé afin de connaître le degré d'engagement du personnel, sa satisfaction au travail ainsi que l'importance qu'il accorde au développement de ses compétences, à la reconnaissance et à l'influence qu'il exerce. Les résultats ont permis au Secrétariat de bonifier des politiques, des programmes et des mesures internes en matière de gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte, le Secrétariat peut assumer son rôle de conseiller stratégique pour le Conseil du trésor, son président et le gouvernement lorsque les enjeux à traiter ont des répercussions sur l'ensemble de la société québécoise. De plus, dans son rôle de gouverner, le Secrétariat peut appuyer et encadrer les ministères et les organismes du secteur public dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales. Il se doit de maintenir un haut niveau de compétence pour assurer la qualité des services-conseils, des analyses et des interventions stratégiques.

Toutefois, le Secrétariat, tout comme plusieurs organisations, fait face à une rareté de la main-d'œuvre et à une concurrence accrue pour trouver les meilleures ressources humaines. Ainsi, il doit adapter continuellement ses stratégies pour attirer les talents, fidéliser son personnel ainsi que maintenir et renforcer son expertise, afin de jouer pleinement son rôle d'organisme central 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 assurer un contrôle des dépenses de programmes, pour soutenir la performance de l'administration publique et pour favoriser une plus grande transparence afin d'assurer la pérennité et la qualité des services publics. L'intention est d'appuyer le gouvernement afin qu'il dispose des marges de manœuvre requises pour intervenir dans les secteurs prioritaires (santé et éducation), améliorer la qualité des services et investir dans les infrastructures publiques et les ressources informationnelles.

Ce plan prend en compte les enjeux auxquels fait face l'administration publique et il concorde avec les priorités du gouvernement.

Enjeu stratégique 1 : Une gestion rigoureuse des ressources de l'État

Les priorités d'intervention du gouvernement en matière de gestion des ressources visent à disposer des marges de manœuvre requises pour investir dans les secteurs prioritaires et dans l'amélioration des services publics. Le premier enjeu concerne la gestion rigoureuse des ressources de l'État.

Orientation 1 : Veiller à la bonne gouvernance des ressources de l'État

Pour répondre au premier enjeu, le Secrétariat veillera à la bonne gouvernance des ressources de l'État, notamment en assurant un contrôle des dépenses, des effectifs et des investissements publics en infrastructures et en priorisant les investissements qui assurent la pérennité des infrastructures publiques.

Objectif 1 : Assurer un contrôle des dépenses et des effectifs

Le Secrétariat contribue au contrôle des dépenses et des effectifs par un suivi rigoureux des enveloppes budgétaires allouées aux ministères et organismes et en s'assurant que les dépenses de programmes et les effectifs de ces derniers respectent les cibles établies et que celles-ci sont en adéquation avec les priorités du gouvernement et les particularités propres à chacun des ministères et organismes. Il fera des recommandations sur les mesures à prendre par le Conseil du trésor pour éviter un dépassement de l'objectif des dépenses de programmes. De plus, il s'assurera que le renouvellement des conventions collectives des employées et employés de l'État ainsi que les ententes avec les professionnels de la santé, y compris les ententes-cadres avec les médecins, s'effectue dans le respect de la stratégie globale des négociations et du cadre financier du gouvernement.

Enfin, le gouvernement a annoncé que des efforts d'optimisation des dépenses seraient entrepris afin de dégager des marges budgétaires au bénéfice des services à la population. Les projets mis de l'avant afin de générer ces économies visent notamment la révision de programme, la gestion des effectifs, l'amélioration de la gestion des technologies de l'information et l'optimisation des processus d'acquisition. À cet effet, le Secrétariat fera le suivi des économies générées et veillera à ce que le niveau établi par le gouvernement soit respecté.

INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
1.1 Niveau des dépenses de programmes fixé par le gouvernement annuellement	Niveau respecté à plus ou moins 1 %	Niveau respecté à plus ou moins 1 %	Niveau respecté à plus ou moins 1 %	Niveau respecté à plus ou moins 1 %
1.2 Niveau des économies fixé par le gouvernement annuellement (révision de programme, gestion des effectifs, gestion des TI et optimisation des acquisitions)	Niveau respecté à plus ou moins 10 %	Niveau respecté à plus ou moins 10 %	Niveau respecté à plus ou moins 10 %	Niveau respecté à plus ou moins 10 %
1.3 Niveau des effectifs établi par le gouvernement annuellement	Niveau respecté	Niveau respecté	Niveau respecté	Niveau respecté
1.4 Renouvellement des ententes dans le respect du cadre financier du gouvernement (conventions collectives et ententes avec les professionnels de la santé, y compris les ententes-cadres avec les médecins)	S.O.	Respect du cadre financier		

Objectif 2 : Assurer le contrôle des investissements publics en infrastructures

En fonction du Plan québécois des infrastructures (PQI) déterminé annuellement par le gouvernement, le Secrétariat collecte et analyse les besoins en investissements des ministères et organismes et en assure le suivi. Il prépare un rapport annuel sur l'utilisation des sommes allouées pour les investissements en infrastructures publiques, tout en fournissant l'encadrement et le soutien aux ministères et organismes. De plus, il coordonne le processus d'évaluation du parc d'infrastructures publiques, dont les résultats sont présentés au plan annuel de gestion des investissements publics en infrastructures.

Comme mentionné précédemment, les besoins en investissements sont immenses, et plusieurs sont pressants, mais les ressources financières disponibles pour y donner suite sont limitées. Pour répondre aux besoins importants du Québec en matière d'infrastructures publiques et soutenir le développement de ce parc, le gouvernement a annoncé, en mars 2019, une hausse de 15 milliards de dollars des investissements, pour établir le PQI 2019-2029 à 115,4 milliards de dollars.

En vertu de la Loi sur les infrastructures publiques, le PQI précise, à l'intérieur des limites fixées par le gouvernement, la répartition annuelle des sommes allouées aux différents types d'investissements. Le respect de la limite annuelle est primordial afin d'encadrer les répercussions futures de ces investissements sur les dépenses et la dette gouvernementales.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
2.1 Niveau des investissements planifiés au PQI annuellement	Niveau respecté	Niveau respecté	Niveau respecté	Niveau respecté

Objectif 3 : Prioriser les investissements assurant la pérennité des infrastructures publiques

Au 31 mars 2019, l'évaluation de l'état de la majorité du parc d'infrastructures a été achevée, ce qui permet d'orienter, en fonction des priorités du gouvernement, une planification plus optimale ou adéquate des investissements entre les différents secteurs. Afin de se doter d'infrastructures publiques de qualité, le gouvernement prévoit des investissements basés sur des objectifs de maintien de l'offre de service ainsi que des actions ciblées pour résorber le déficit de maintien d'actifs. Au cours des prochaines années, il entend prioriser des investissements qui viseront le maintien d'actifs ou le remplacement des infrastructures rendues à la fin de leur durée de vie utile. À ce titre, la majorité du rehaussement de 15 milliards de dollars, annoncé au PQI 2019-2029, soit 8,6 milliards de dollars (57 %), est allouée aux investissements qui visent le maintien de l'offre de service gouvernementale, principalement pour les secteurs du transport (3,9 milliards de dollars) et de l'éducation (2,8 milliards de dollars), ainsi que dans les autres secteurs (1,9 milliard de dollars). Ce rehaussement permet à la fois de récupérer le retard d'investissement accumulé à l'égard des infrastructures en mauvais état, de prévoir un niveau d'investissement récurrent en maintien d'actifs et de pourvoir au remplacement d'infrastructures existantes.

Au PQI 2019-2029, la moyenne annuelle des cinq premières années d'investissements prévus, allouée à la réalisation de projets qui assurent le maintien de l'offre de service gouvernementale, est de 6,7 milliards de dollars. En fonction des besoins ainsi que des priorités ciblées, le Secrétariat poursuivra ses efforts et veillera à faire progresser cette moyenne, pour atteindre au moins 7,3 milliards de dollars au PQI 2023-2033.

En fonction du bilan global mis à jour chaque année dans le document public, le Secrétariat veillera à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour maintenir un taux annuel global d'au moins 60 % d'ici 2023.

Enfin, le Secrétariat s'assurera d'optimiser l'utilisation de l'espace disponible à même le parc d'infrastructures existantes, dans le but de pourvoir aux besoins de l'ensemble des ministères et organismes.

INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
3.1 Moyenne annuelle des investissements prévus en maintien de l'offre de service (mesure de départ : 6,7 G\$) ⁶	≥ 6,8 G\$	≥ 6,9 G\$	≥ 6,9 G\$	≥ 7,3 G\$
3.2 Ratio des infrastructures publiques en bon état qui appartiennent au gouvernement (indices ABC) (mesure de départ : 60 %)	≥ 60 %	≥ 60 %	≥ 60 %	≥ 60 %

6. Moyenne annuelle des cinq premières années du PQI de l'année financière concernée.

Enjeu stratégique 2 : La performance de l'administration publique

La transparence, l'efficacité et l'efficacités dans l'utilisation des ressources de l'État et dans la prestation de services sont des conditions essentielles pour assurer la pérennité et l'amélioration des services publics sans compromettre la santé des finances publiques. Ainsi, la performance de l'administration publique représente le second enjeu du Secrétariat.

Orientation 2 : Renforcer la performance de l'administration publique

Pour répondre au second enjeu, le Secrétariat contribuera au renforcement de la performance de l'administration publique en veillant à une application optimale du cadre de gestion des marchés publics et du cadre de gestion axée sur les résultats, en coordonnant la transformation numérique de l'administration gouvernementale, en assurant le développement de la vision gouvernementale en matière de gestion des ressources humaines et en soutenant les organismes publics dans la gestion des ressources et de la performance.

Objectif 4 : Veiller à une application optimale du cadre de gestion des marchés publics

Pour assurer une application optimale du cadre normatif en gestion contractuelle, le Secrétariat a élaboré un indice afin de mesurer le taux de conformité des organismes publics au cadre en vigueur. Pour 2018-2019, le taux de conformité était de 80,5 %.

Le Secrétariat s'assure également de la bonne gestion des ressources de l'État. Un moyen d'y parvenir est le regroupement des acquisitions, lequel représente une possibilité d'économies d'échelle, comme démontré précédemment. Afin d'en maximiser les retombées, le gouvernement vise à augmenter le ratio à l'échelle gouvernementale et à rassembler, au sein d'un même organisme, les achats regroupés en biens et en services tant des ministères et des organismes publics de l'Administration gouvernementale que des réseaux de la santé et des services sociaux ainsi que de l'éducation. Ainsi, le Secrétariat suivra l'évolution du pourcentage de la valeur des contrats qui se font par l'entremise de regroupements d'achats.

INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
4.1 Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif (mesure de départ : 80,5 %)	82 %	84 %	87 %	90 %
4.2 Pourcentage de la valeur des contrats en biens et services qui se font par regroupements d'achats (mesure de départ : 36 %)	36 %	40 %	45 %	50 %

Objectif 5 : Assurer la transformation numérique de l'Administration gouvernementale

Au cours des prochaines années, le gouvernement compte réaliser des changements en profondeur et durables pour ce secteur d'activité. Ainsi, la nouvelle vision numérique gouvernementale s'articule autour des changements structurants suivants :

- Développer une prestation de services plus efficace et conviviale pour les citoyennes et citoyens et les entreprises dans leurs interactions avec l'État, en tirant profit des outils numériques.
- Dégager les organismes publics de la gestion des infrastructures technologiques, afin qu'ils puissent concentrer leurs efforts sur une transformation numérique de leurs activités en misant sur le partage des expériences de la communauté gouvernementale.
- Optimiser et concentrer l'expertise en matière de gestion des infrastructures technologiques et des services de soutien gouvernementaux communs au sein d'un même organisme dont la mission y sera exclusivement consacrée.
- Confier une mission de gouvernance de la transformation numérique au Secrétariat du Conseil du trésor, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des ressources informationnelles et de favoriser le partage des solutions.
- Veiller à la sécurité de l'information, en assurant notamment la protection des renseignements personnels et confidentiels, selon les meilleures pratiques issues de normes internationales.

Poursuivant l'objectif de soutenir et d'accélérer la transformation numérique à l'échelle gouvernementale, le Secrétariat assurera la mise en œuvre des orientations en appui à l'amélioration des services publics offrant une expérience centrée sur la personne, l'adoption de la culture numérique au sein de l'administration publique et l'accélération de la transformation numérique gouvernementale.

INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
5.1 Taux d'augmentation de l'utilisation des services numériques gouvernementaux (mesure de départ : 2 072 362) ⁷	+ 8 % par rapport aux résultats mesurés en 2018-2019	+ 10 % par rapport aux résultats de 2019-2020	+ 10 % par rapport aux résultats de 2020-2021	+ 12 % par rapport aux résultats de 2021-2022
5.2 Ratio des coûts en TI bonifiant l'offre de service (ajout de nouveaux actifs)	30 %	32 %	34 %	36 %

7. La valeur initiale de référence est de 2 072 362, soit le nombre de comptes actifs, au 31 mars 2019, de la solution gouvernementale d'authentification actuelle ClicSÉQR.

Objectif 6 : Assurer une application optimale du cadre de gestion axée sur les résultats

Le gouvernement s'est engagé à accroître l'efficacité de l'État. Pour ce faire, il s'est fixé comme objectif, notamment, d'optimiser l'application du cadre de gestion axée sur les résultats. Ainsi, un ensemble de mesures sera déployé, au cours des prochaines années, dans le but :

- d'accroître la transparence et de suivre la performance des ministères et des organismes ;
- de revoir le processus de planification stratégique et de reddition de comptes publique ;
- de soutenir davantage les ministères et les organismes dans le développement de leur performance.

De plus, le gouvernement entend accorder beaucoup d'importance à l'évaluation de programme, dans les ministères et les organismes, en s'assurant notamment que ceux-ci évaluent leurs programmes sous l'angle de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence. L'évaluation de programme fait partie, avec l'audit interne, des principales fonctions de soutien à la gestion axée sur les résultats. Elle est réalisée par les organisations dans une démarche d'amélioration continue de leurs programmes ou à la suite d'une demande du Conseil du trésor dans le cadre du processus d'allocation budgétaire.

Dans ce contexte, le Secrétariat fournira, au cours des prochaines années, l'encadrement nécessaire afin de rehausser les pratiques des ministères et organismes en matière de planification stratégique, d'évaluation de programme et d'audit interne. Il s'assurera également de la conformité des organisations en ces matières.

INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
6.1 Indice de performance des ministères	Indice établi et performance mesurée	+ 5 % par rapport aux résultats mesurés en 2019-2020	+ 8 % par rapport aux résultats de 2019-2020	+ 10 % par rapport aux résultats de 2019-2020
6.2 Taux de conformité des ministères et organismes assujettis à la directive en évaluation de programme (mesure de départ : 57 %)	60 %	75 %	90 %	100 %
6.3 Pourcentage des ministères ayant réalisé des travaux d'audit de performance (mesure de départ : 40 %)	50 %	60 %	70 %	80 %

Objectif 7 : Assurer le développement de la vision gouvernementale en matière de gestion des ressources humaines

Pour la fonction publique

Dans un contexte de transformation du marché du travail, il est essentiel de revoir les façons de faire afin d'attirer les meilleurs talents et d'assurer le maintien et le développement de l'expertise gouvernementale. Ainsi, le Secrétariat assurera, au cours des prochaines années, l'évolution de la gouvernance en matière de valorisation, d'attraction, d'acquisition, de développement et de rétention des ressources humaines et ce, afin de redonner la fierté au personnel de la fonction publique. Il coordonnera la mise en œuvre des orientations gouvernementales en gestion des talents. Plus précisément, les priorités seront de promouvoir les carrières et le développement continu de l'expertise, d'accroître la diversité au sein des équipes, de décloisonner les milieux de travail, de préparer et soutenir la relève, de développer les compétences de gestion, d'utiliser tout le potentiel des technologies de l'information et de revoir le processus de dotation gouvernementale.

Au sein du Secrétariat

Par ailleurs, pour réaliser sa mission de gouverner et d'encadrement, le Secrétariat doit miser sur l'expertise, le professionnalisme et l'engagement de tout son personnel. Pour maintenir les conditions favorables à leur performance et à leur engagement, il devra au cours des prochaines années, redoubler d'efforts et adapter ses stratégies pour attirer les talents, fidéliser son personnel et renforcer son expertise afin de demeurer une organisation attrayante et un accompagnateur crédible auprès des ministères et organismes.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
7.1 Taux de réalisation des actions ciblées annuellement	100 %	100 %	100 %	100 %

Objectif 8 :

Soutenir les organismes publics en matière de gestion des ressources et de performance

Le Secrétariat contribue au déploiement d'une administration publique performante en apportant son soutien aux ministères et organismes dans l'application des orientations et des règles gouvernementales en matière de gestion des ressources de l'État. L'élaboration et la diffusion de guides, une bonne communication de l'information, la sensibilisation, la formation, l'accompagnement et l'expertise-conseil sont des moyens par lesquels le Secrétariat exerce ses fonctions de soutien et d'encadrement auprès des ministères et organismes.

Au cours des prochaines années, le Secrétariat continuera à fournir le soutien nécessaire pour assurer la connaissance et l'appropriation, par les ministères et organismes, des orientations, des règles gouvernementales et des saines pratiques en matière de gestion des ressources financières, humaines et informationnelles ainsi que de gestion contractuelle et de gestion axée sur les résultats.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
8.1 Taux moyen de satisfaction des organismes publics	Taux moyen de satisfaction établi	+ 5 % comparé à 2019-2020	+ 5 % comparé à 2020-2021	+ 5 % comparé à 2021-2022

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 Secrétariat du Conseil du trésor

MISSION

Le Secrétariat du Conseil du trésor soutient les activités du Conseil du trésor et assiste son président dans l'exercice de ses fonctions ainsi que le gouvernement dans ses responsabilités d'employeur. Il appuie et encadre les ministères et les organismes du secteur public dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales en matière de gestion des ressources de l'État ainsi que de performance.

VISION

Une organisation reconnue pour l'expertise de son personnel et vouée au développement d'une administration publique performante.

VALEURS

Sens de l'État, rigueur et collaboration

Enjeu 1 : Une gestion rigoureuse des ressources de l'État Orientation 1 : Veiller à la bonne gouvernance des ressources de l'État

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
1. Assurer un contrôle des dépenses et des effectifs	1.1 Niveau des dépenses de programmes fixé par le gouvernement annuellement	Niveau respecté à plus ou moins 1 %	Niveau respecté à plus ou moins 1 %	Niveau respecté à plus ou moins 1 %	Niveau respecté à plus ou moins 1 %
	1.2 Niveau des économies fixé par le gouvernement annuellement (révision de programme, gestion des effectifs, gestion des TI et optimisation des acquisitions)	Niveau respecté à plus ou moins 10%			
	1.3 Niveau des effectifs établi par le gouvernement annuellement	Niveau respecté	Niveau respecté	Niveau respecté	Niveau respecté
	1.4 Renouvellement des ententes dans le respect du cadre financier du gouvernement (conventions collectives et ententes avec les professionnels de la santé, y compris les ententes-cadres avec les médecins)	S.O.	Respect du cadre financier		
2. Assurer le contrôle des investissements publics en infrastructures	2.1 Niveau des investissements planifiés au Plan québécois des infrastructures annuellement	Niveau respecté	Niveau respecté	Niveau respecté	Niveau respecté
3. Prioriser les investissements assurant la pérennité des infrastructures publiques	3.1 Moyenne annuelle des investissements prévus en maintien de l'offre de service (mesure de départ : 6,7 G\$)	≥ 6,8 G\$	≥ 6,9 G\$	≥ 6,9 G\$	≥ 7,3 G\$
	3.2 Ratio des infrastructures publiques en bon état qui appartiennent au gouvernement (indices ABC) (mesure de départ : 60 %)	≥ 60 %	≥ 60 %	≥ 60 %	≥ 60 %

Enjeu 2 : La performance de l'administration publique Orientation 2 : Renforcer la performance de l'administration publique

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
4. Veiller à une application optimale du cadre de gestion des marchés publics	4.1 Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif (mesure de départ : 80,5 %)	82 %	84 %	87 %	90 %
	4.2 Pourcentage de la valeur des contrats en biens et services qui se font par regroupements d'achats (mesure de départ : 36 %)	36 %	40 %	45 %	50 %
5. Assurer la transformation numérique de l'Administration gouvernementale	5.1 Taux d'augmentation de l'utilisation des services numériques gouvernementaux (mesure de départ : 2 072 362)	+ 8 % par rapport aux résultats mesurés en 2018-2019	+ 10 % par rapport aux résultats de 2019-2020	+ 10 % par rapport aux résultats de 2020-2021	+ 12 % par rapport aux résultats de 2021-2022
	5.2 Ratio des coûts en TI bonifiant l'offre de service (ajout de nouveaux actifs)	30 %	32 %	34 %	36 %
6. Assurer une application optimale du cadre de gestion axée sur les résultats	6.1 Indice de performance des ministères	Indice établi et performance mesurée	+ 5 % par rapport aux résultats mesurés en 2019-2020	+ 8 % par rapport aux résultats de 2019-2020	+ 10 % par rapport aux résultats de 2019-2020
	6.2 Taux de conformité des ministères et organismes assujettis à la directive en évaluation de programme (mesure de départ : 57 %)	60 %	75 %	90 %	100 %
	6.3 Pourcentage des ministères ayant réalisé des travaux d'audit de performance (mesure de départ : 40 %)	50 %	60 %	70 %	80 %
7. Assurer le développement de la vision gouvernementale en matière de gestion des ressources humaines	7.1 Taux de réalisation des actions ciblées annuellement	100 %	100 %	100 %	100 %
8. Soutenir les organismes publics en matière de gestion des ressources et de performance	8.1 Taux moyen de satisfaction des organismes publics	Taux moyen de satisfaction établi	+ 5 % comparé à 2019-2020	+ 5 % comparé à 2020-2021	+ 5 % comparé à 2021-2022

