

**Orientations
en matière
de planification
stratégique dans
l'Administration
gouvernementale**

Cette publication a été réalisée par la Direction de la planification stratégique et de la gestion intégrée des risques en collaboration avec la Direction des communications.

Une version accessible de ce document est offerte en ligne.
Il est possible d'obtenir, sur demande, une version adaptée.

Pour toute information :

Direction des communications
du Secrétariat du Conseil du trésor
1^{er} étage, 1.421
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 4Y8

Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Octobre 2026
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-555-05017-4 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2026

TABLE DES MATIÈRES

Section 1.	CONTEXTE	4
Section 2.	CHAMP D'APPLICATION	4
Section 3.	OBJECTIFS VISÉS	5
Section 4.	RÔLES ET RESPONSABILITÉS	5
Section 5.	CONTENU DU PLAN STRATÉGIQUE	6
Section 6.	PROCESSUS	7
Section 7.	RÉVISION DU PLAN STRATÉGIQUE	8
Section 8.	ENTRÉE EN VIGUEUR	8

Section 1. CONTEXTE

1. La Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.0.1) affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens et instaure un cadre de gestion axée sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence. Elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant l'imputabilité de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.
2. La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02) établit des principes de gouvernance d'entreprise afin de renforcer la gestion des sociétés d'État dans une optique visant à la fois l'efficacité, la transparence et l'imputabilité des composantes de leur direction.
3. Le cadre de gestion axée sur les résultats, instauré par la Loi sur l'administration publique, concourt plus particulièrement à la prise en compte, dans les choix de gestion, des attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles, à l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis, à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats et à une utilisation optimale des ressources de l'Administration gouvernementale.
4. Conformément aux obligations prévues aux articles 8 à 11 de la Loi sur l'administration publique, chaque ministère et organisme doit établir un plan stratégique. Les éléments contenus dans ce plan sont prévus par la loi et peuvent également être déterminés par le Conseil du trésor. Le Conseil du trésor peut aussi déterminer les renseignements que le plan doit comprendre, la période couverte, sa forme et la périodicité des révisions dont il doit faire l'objet.
5. Conformément aux obligations prévues aux articles 34 et 35 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, chaque société d'État qui n'est pas assujettie au chapitre II de la Loi sur l'administration publique doit établir un plan stratégique comportant, avec les adaptations nécessaires, les éléments prévus au premier alinéa de l'article 9 de cette loi. Le Conseil du trésor détermine la période couverte, la forme, la teneur ainsi que la périodicité des révisions du plan stratégique. Ce plan stratégique doit être soumis à l'approbation du gouvernement.
6. Le plan stratégique occupe une place centrale dans le cadre de gestion axée sur les résultats puisqu'il constitue le principal instrument d'engagement des ministères et organismes par lequel se traduit la vision de leur organisation. Ce document est déposé à l'Assemblée nationale.
7. Le Conseil du trésor peut, en vertu de l'article 72 de la Loi sur l'administration publique, déterminer des orientations portant sur les principes ou les pratiques à favoriser en matière de gestion des ressources humaines, budgétaires ou matérielles. Ces orientations servent de référence aux ministères et organismes concernés dans leur gestion.

Section 2. **CHAMP D'APPLICATION**

8. Les présentes orientations s'appliquent aux ministères et aux organismes visés par l'article 5 de la Loi sur l'administration publique, de même que, avec les adaptations nécessaires, aux sociétés d'État visées par l'article 34 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

Elles peuvent également servir de référence à toute autre organisation non assujettie.

Section 3. **OBJECTIFS VISÉS**

9. Les présentes orientations visent à guider les ministères et organismes dans le cadre du processus de planification stratégique. Elles ont pour objectifs de maintenir et d'accroître la qualité ainsi que la pertinence des plans stratégiques.
10. Plus particulièrement, ces orientations ont pour objectif de :
- a) Décrire les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes en matière de planification stratégique;
 - b) Favoriser la cohérence des plans stratégiques avec les priorités gouvernementales ou ministérielles ainsi qu'avec leurs missions essentielles;
 - c) Veiller à l'intégration des exigences en matière de gestion des ressources financières, humaines, de marchés publics et d'infrastructures, dans le respect du cadre financier du gouvernement;
 - d) Rappeler les éléments de contenu du plan stratégique prévus par la Loi sur l'administration publique et ceux déterminés par le Conseil du trésor, de même que les renseignements que le plan doit comprendre, la période couverte, sa forme et la périodicité des révisions dont il doit faire l'objet;
 - e) Encadrer le processus gouvernemental visant la préparation des plans stratégiques et leur transmission au gouvernement.

Section 4. **RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

11. La responsabilité de produire un plan stratégique à jour et conforme aux exigences gouvernementales revient aux ministres et aux sous-ministres ou aux dirigeants d'organismes qui sont imputables devant l'Assemblée nationale.
12. Le conseil d'administration des sociétés d'État assujetties à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État est responsable d'adopter le plan stratégique préalablement à sa transmission au gouvernement.
13. Le président du Conseil du trésor est responsable de l'application de la Loi sur l'administration publique. Il est aussi responsable d'assister les ministères et les organismes dans le développement d'indicateurs ou autres outils de gestion facilitant la gestion axée sur les résultats, dans l'élaboration de leur plan stratégique et dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales.

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

Section 5. **CONTENU DU PLAN STRATÉGIQUE**

- 16.** Le plan stratégique doit couvrir une période de plus d'une année, être à jour et comporter notamment les éléments suivants :
- a)** Une description de la mission du ministère ou de l'organisme;
 - b)** Le contexte dans lequel évolue le ministère ou l'organisme et les principaux enjeux auxquels il fait face;
 - c)** Les orientations stratégiques et les objectifs retenus;
 - d)** Les résultats visés au terme de la période couverte par le plan;
 - e)** Les indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats;
 - f)** Tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor.
- 17.** La période couverte par un plan stratégique doit être arrimée avec le cycle électoral, dans le cas des ministères.
- 18.** La durée du plan stratégique ne doit pas excéder cinq années financières pour les organismes.
- 19.** Afin de favoriser la qualité et la pertinence des plans stratégiques, un plan stratégique doit contenir :
- a)** La mission, un énoncé de la vision et les valeurs du ministère ou de l'organisme;
 - b)** Le contexte dans lequel évolue le ministère ou l'organisme appuyé par des données chiffrées, en présentant notamment :
 - Dans le contexte externe, les éléments essentiels de l'analyse des opportunités et menaces tirées des facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux tout en considérant les champs d'intervention du portefeuille ministériel et, pour les organismes, la façon dont leur action s'inscrit dans ces champs d'intervention;

- Dans le contexte interne, les missions essentielles de l'organisation ainsi que les éléments saillants de l'analyse de ses capacités en tenant compte de ses facteurs clés de succès et de ses défis à relever en matière de ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles;
- c)** Des enjeux stratégiques permettant au lecteur d'en apprécier la pertinence et le rattachement aux missions essentielles de l'organisation;
- d)** Des objectifs, des indicateurs et des cibles de qualité en adéquation avec les enjeux stratégiques retenus :
- 100 % d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps (SMART) et dotés d'au moins un indicateur;
 - 100 % des indicateurs ainsi que leurs cibles doivent être spécifiques;
 - Au moins 75 % des indicateurs doivent être des engagements en matière d'extrants ou d'effets prévus (indicateurs de résultats) et chaque organisation doit tendre vers le plus haut taux possible d'indicateurs de résultats selon sa situation;
 - Pour chacune des années du plan stratégique, au moins de 70 % des indicateurs doivent être dotés d'une cible;
 - Un nombre total d'indicateurs limité à 20, sauf exception;
 - Des cibles ambitieuses au regard des facteurs clés de succès et des défis identifiés;
- e)** La prise en compte des priorités gouvernementales;
- f)** Le respect des orientations gouvernementales en matière d'allocation et de gestion des ressources financières, humaines, de marchés publics et d'infrastructures en considérant particulièrement le cadre financier du gouvernement, incluant le plan de retour à l'équilibre budgétaire, le cas échéant;
- g)** La prise en compte des objectifs gouvernementaux en matière de transformation numérique et de sécurité de l'information;
- h)** La prise en compte des enjeux relatifs au développement durable;
- i)** La prise en compte, si opportun, des recommandations et préoccupations de la Commission de l'administration publique et des organismes relevant de l'Assemblée nationale comme le Vérificateur général du Québec et le Protecteur du citoyen.
- 20.** Lorsque les circonstances le justifient, le Conseil du trésor peut adapter ces exigences en fonction de la situation de chacun des ministères et organismes.

Section 6. **PROCESSUS**

- 21.** Afin d'assurer l'uniformité et la clarté des plans stratégiques, les ministères et les organismes sont invités à utiliser :
 - a)** La structure de texte proposée dans les Instructions et gabarit pour l'élaboration du plan stratégique préparés par le Secrétariat du Conseil du trésor. Ce document est disponible sur le site Web du Secrétariat du Conseil du trésor ou peut être demandé en écrivant à l'adresse suivante : performance@sct.gouv.qc.ca;
 - b)** Un langage clair et accessible au grand public.
- 22.** Le Secrétariat du Conseil du trésor réalise une analyse préliminaire du projet de plan stratégique que lui soumet le ministère ou l'organisme, et ce, préalablement à la transmission du plan au gouvernement. Lors de cette analyse, les éléments présentés à la section 5 sont examinés.

Pour l'analyse préliminaire, le projet de plan stratégique doit être transmis par le ministère ou l'organisme à l'adresse suivante : performance@sct.gouv.qc.ca.
- 23.** Lorsque le ministère ou l'organisme obtient un avis préliminaire favorable de la part du Secrétariat du Conseil du trésor, le projet de plan stratégique (en version éditée, incluant le graphisme final) peut être transmis au gouvernement par l'intermédiaire du système DOSSDEC.
- 24.** En vertu de l'article 10 de la Loi sur l'administration publique, chaque ministre transmet au gouvernement le projet de plan stratégique de son ministère et celui de tout organisme relevant de sa responsabilité. L'article 11 de la Loi sur l'administration publique prévoit que chaque ministre dépose ensuite, à l'Assemblée nationale, le plan stratégique de son ministère et celui de tout organisme relevant de sa responsabilité.

Pour les ministères et les organismes visés par ces articles de la Loi sur l'administration publique, le projet de plan doit être accompagné d'une note d'information informant notamment le Conseil des ministres du dépôt du plan à l'Assemblée nationale.
- 25.** Pour les sociétés d'État visées par l'article 35 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, le projet de plan stratégique doit être soumis à l'approbation du gouvernement au moyen d'une note explicative et d'un projet de décret.
- 26.** Avant sa présentation au Conseil des ministres, chaque plan doit faire l'objet d'un examen et, selon le cas, d'un avis ou d'une recommandation de la part du Conseil du trésor. Lors de cet examen, le plan stratégique est évalué en fonction de sa conformité légale et de sa qualité.
- 27.** À la suite de la présentation au Conseil des ministres, le ministre responsable transmet au leader parlementaire du gouvernement le plan stratégique, selon la procédure en vigueur à l'Assemblée nationale.

Section 7. RÉVISION DU PLAN STRATÉGIQUE

- 28.** Un ministère ou un organisme révisé, lorsque opportun, son plan stratégique quand sa mission, son contexte ou les principaux enjeux auxquels il fait face évoluent de manière significative au cours de la période couverte par ce plan. Le sous-ministre ou dirigeant d'organisme concerné assume alors la responsabilité de la révision du plan stratégique. Les modifications doivent viser exclusivement l'exercice financier en cours ou les exercices financiers à venir.
- 29.** L'organisation qui décide de procéder à la révision de son plan stratégique doit s'assurer de respecter le processus décrit aux articles 21 à 27 des présentes Orientations.
- 30.** Le plan stratégique révisé doit être diffusé sur le site Web de l'organisation après son dépôt à l'Assemblée nationale. Afin d'assurer la transparence de la démarche de révision, les versions précédentes du plan stratégique doivent demeurer sur le site Web de l'organisation concernée. Celle-ci doit également apporter les explications pertinentes dans son rapport annuel de gestion.

Section 8. ENTRÉE EN VIGUEUR

- 31.** Les présentes orientations entrent en vigueur le 11 août 2026.
Elles remplacent les orientations en matière de planification stratégique dans l'Administration gouvernementale approuvées par le Conseil du trésor le 14 décembre 2021.

