

Mémoire présenté à l'École nationale d'administration publique  
dans le cadre du programme de Maîtrise en administration publique  
pour l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.),

Mémoire intitulé

**Dynamiques temporelles de l'adoption des pratiques de mesure de la  
performance découlant de l'application de la LAP par les ministères et  
organismes du gouvernement du Québec (2005-2014)**

Présenté par

**Antoine Genest-Grégoire**

**Juillet 2015**

Le mémoire intitulé

**Dynamiques temporelles de l'adoption des pratiques de mesure de la performance découlant de l'application de la LAP par les ministères et organismes du gouvernement du Québec (2005-2014)**

Présenté par

**Antoine Genest-Grégoire**

Est évalué par les membres du jury de mémoire suivants :

Isabelle Bourgeois, professeure adjointe et présidente

Étienne Charbonneau, professeur agrégé et directeur de mémoire

Stéphanie Gagnon, professeure agrégée et examinatrice

## Remerciements

---

Je souhaite remercier chaleureusement mon directeur de mémoire, M. Étienne Charbonneau. C'est lui qui m'a convaincu d'effectuer une maîtrise axée sur la recherche, alors que j'avais renoncé à cette idée. J'ai appris beaucoup plus au cours de mon parcours à l'ENAP grâce à ce choix imprévu. Merci à Mesdames Isabelle Bourgeois et Stéphanie Gagnon pour les commentaires et suggestions sur la façon de rendre ce travail le plus pertinent possible.

J'aimerais remercier mes parents et mon frère pour leur soutien pendant mon trop long parcours universitaire. Merci aussi à Katherine, Aurélie et Marlie pour le soutien moral. Finalement, une mention particulière à Guillaume et Félix-Antoine pour avoir mis ma détermination à l'épreuve; j'en ressors grandi.

## Résumé

---

Promulguée en 2000, la Loi sur l'administration publique (LAP) vise l'adoption par les ministères et organismes (MO) du gouvernement du Québec d'une série de mesures associées à la gestion axée sur les résultats. Les principales pratiques ainsi promues concernent la production d'informations sur la performance des MO telles que la production d'une déclaration de services aux citoyens, la rédaction d'un plan stratégique ou d'un rapport annuel de gestion. Nous étudions l'évolution dans le temps dans l'emploi des outils de mesure de la performance ainsi créés. L'analyse graphique longitudinale est fondée sur l'observation de l'effet de cliquet («ratchet effect») qui permet de voir la durabilité de l'adoption des outils. Les données employées proviennent des réponses au questionnaire administré aux MO par le Secrétariat du Conseil du trésor afin de produire le rapport annuel de l'application de la LAP pour les années 2004-2005 à 2013-2014. Les résultats montrent un faible niveau de maintien des pratiques et un regain d'intérêt pour leur emploi en fin de période. Ces observations cadrent bien dans ce que Moynihan (2013) désigne comme une utilisation passive des informations de gestion, axée sur la réponse aux exigences externes, par opposition à une utilisation active au cœur du processus décisionnel («passive/purposeful use»). Elles concordent également avec la théorie de Weaver (2014) concernant les barrières aux régimes de conformité et, spécifiquement, les barrières découlant des incitatifs aux acteurs ciblés. Les résultats devraient éclairer la réflexion des décideurs publics quant à une éventuelle suite à la LAP, alors que l'équivalent américain de celle-ci, le Government Performance and Accountability Act (GPRA), adopté en 1993, a déjà été suivi de deux réformes législatives poussant plus loin les pratiques de gestion axée sur les résultats et corrigeant les lacunes identifiées dans les processus de la loi originale.

**Mots-clés :** Gestion axée sur les résultats, mesure de la performance, réformes administratives, analyse longitudinale.

## Abstract

---

Passed in 2000, the *Loi sur l'administration publique* (Public Administration Act) aims to get Quebec Ministries and organizations (MO) to adopt a series of results-based management measures. The principal practices promoted by the Act concern the production of information related to MO performance, including service-to-citizens statements, strategic plans, and annual management reports. We study the evolution through time of the use of these performance measurement tools. The graph-based longitudinal analysis tracks the “ratchet effect”, which enables observation of the sustainability of performance measurement practices. The data are derived from the answers given by MOs to a Secrétariat du Conseil du trésor (Treasury Board Secretariat) survey intended to inform annual reports on the application of the LAP through the 2004-2005 to 2013-2014 period. The results show a low level of performance measurement practices, and a renewed interest in performance measurement tools at the end of the period. These observations are consistent with what Moynihan (2013) refers to as the “passive use” of management information, focused on fulfilling external exigencies, as opposed to their “purposeful use” in the decisional process. They also concur with Weaver’s (2014) theory regarding barriers to compliance in compliance regimes, specifically barriers related to incentives. The results should enlighten decision-makers with respect to a possible legislative follow-up on the LAP, as its American equivalent, the *Government Performance and Accountability Act* (GPRA), which was adopted in 1993, has already been reformed twice to strengthen performance-based management practices and remedy the procedural flaws identified in the original Act.

**Keywords** : performance-based management, performance measurement, administrative reforms, longitudinal analysis

## Table des matières

---

Remerciements .....	iii
Résumé .....	iv
Abstract.....	v
Table des matières .....	vi
Liste des figures et tableaux .....	viii
Liste des abréviations, sigles et acronymes .....	x
Introduction .....	1
Problématique.....	2
1. Loi sur l'administration publique.....	2
2. Réformes visant la gestion axée sur les résultats .....	4
3. Production d'information et performance .....	8
4. Perspective temporelle .....	12
5. Trajectoires d'adoption .....	16
6. Questions de recherche.....	22
Méthodologie.....	24
7. Données employées.....	24
8. Traitement .....	29
9. Mesures de validité des tendances .....	31
Résultats .....	34
10. Tendances.....	34
10.1 Données brutes .....	35

10.2	Lignées de ministères et organismes stables .....	41
10.3	Données exprimées en proportions .....	48
11.	Cas d'intérêt .....	54
11.1	Étalonnage et comparaisons .....	55
11.2	Utilisation .....	56
11.3	Tableau de bord .....	58
	Discussion.....	61
12.	Profils d'adoption.....	61
13.	Utilisation passive et active.....	64
14.	Qualité des données.....	66
	Conclusion.....	68
	Bibliographie .....	70
	Annexes .....	75
1.	Études comparées dans Kroll (2015) .....	75
2.	Fonction des répondants au questionnaire .....	82
3.	Variables présentes par année .....	83
4.	Composition de l'échantillon par année.....	86
5.	Données corrigées pour les variations de répondants .....	91
6.	Questionnaire sur l'application de la Loi sur l'administration publique du Secrétariat du Conseil du Trésor 2013-2014 .....	98

## Liste des figures et tableaux

---

Figure 1 : Trajectoires associées aux quatre mécanismes d'adoption.....	17
Figure 2 : Trajectoire d'adoption réussie .....	19
Figure 3 : Trajectoire d'érosion graduelle.....	20
Figure 4 : Trajectoire de renaissance.....	20
Figure 7 : Suivi du plan stratégique (échantillon complet) .....	35
Figure 8 : Suivi du plan stratégique (échantillon complet) .....	36
Figure 9 : Suivi du plan stratégique (échantillon complet) .....	37
Figure 10 : Rapport annuel de gestion (échantillon complet) .....	38
Figure 11 : Rapport annuel de gestion (échantillon complet) .....	39
Figure 12 : Élaboration du plan stratégique (échantillon complet) .....	40
Figure 13 : Élaboration du plan stratégique (échantillon complet) .....	41
Figure 14 : Suivi du plan stratégique (échantillon restreint) .....	42
Figure 15 : Suivi du plan stratégique (échantillon restreint) .....	43
Figure 16 : Suivi du plan stratégique (échantillon restreint) .....	44
Figure 17 : Rapport annuel de gestion (échantillon restreint) .....	45
Figure 18 : Rapport annuel de gestion (échantillon restreint) .....	46
Figure 19 : Élaboration du plan stratégique (échantillon restreint) .....	47
Figure 20 : Élaboration du plan stratégique (échantillon restreint) .....	48
Figure 21 : Suivi du plan stratégique (proportion de l'échantillon complet) .....	49
Figure 22 : Suivi du plan stratégique (proportion de l'échantillon complet) .....	50
Figure 23 : Rapport annuel de gestion (proportion de l'échantillon complet) .....	51
Figure 24 : Rapport annuel de gestion (proportion de l'échantillon complet) .....	52
Figure 25 : Élaboration du plan stratégique (proportion de l'échantillon complet).....	53
Figure 26 : Élaboration du plan stratégique (proportion de l'échantillon complet).....	54
Figure 27 : Rapport annuel de gestion (échantillon complet) .....	55
Figure 28 : Rapport annuel de gestion (échantillon complet) .....	56
Figure 29 : Élaboration du plan stratégique (échantillon complet) .....	57

Figure 30 : Présence d'activités d'évaluation de programmes (échantillon complet).....	58
Figure 31 : Suivi du plan stratégique (échantillon complet) .....	59
Figure 32 : Suivi du plan stratégique (échantillon complet) .....	60
Figure 33 : Fonction des répondants au questionnaire en 2013-2014 .....	82
Figure 34 : Suivi du plan stratégique (échantillon restreint et sans changement de répondant).....	92
Figure 35 : Suivi du plan stratégique (échantillon restreint et sans changement de répondant).....	93
Figure 36 : Rapport annuel de gestion (échantillon restreint sans changement de répondant) .....	94
Figure 37 : Rapport annuel de gestion (échantillon restreint et sans changement de répondant).....	95
Figure 38 : Élaboration du plan stratégique (échantillon restreint et sans changement de répondant).....	96
Figure 39 : Élaboration du plan stratégique (échantillon restreint et sans changement de répondant).....	97
Tableau 1 : Comparaisons des régimes de cibles, de comparaisons et de production du savoir selon Hood (2012, p. s286, traduction de l'auteur) .....	6
Tableau 2 : Méthodes d'appréciation et théories d'amélioration de la performance selon Downe et al. (2010, p. 671, traduction de l'auteur).....	8
Tableau 3 : Barrières à la conformité selon Weaver (2014, pp. 246 à 250, traduction de l'auteur) .....	11
Tableau 4 : Designs de recherche dans des revues scientifiques phares, par périodes.....	14
Tableau 5 : Nombre de ministères ou organismes ayant répondu au questionnaire du Secrétariat du Conseil du trésor.....	25
Tableau 6 : Variables retenues .....	28

## Liste des abréviations, sigles et acronymes

---

GAR	Gestion axée sur les résultats
GPRA	«Government Performance and Accountability Act»
LAP	Loi sur l'administration publique
MO	ministères et organismes
PART	«Program Assessment Rating Tool»
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor

## Introduction

---

La présente étude porte sur l'adoption des pratiques de mesure de la performance liées à la gestion axée sur les résultats demandées aux ministères et organismes du gouvernement du Québec en vertu de la Loi sur l'administration publique. Nous nous intéressons spécifiquement à l'évolution l'adoption des pratiques de mesure de la performance au fil du temps. La gestion axée sur la performance ou sur les résultats nécessite d'abord le développement d'une capacité d'obtenir des informations sur la performance par les organisations et ensuite la possibilité de pouvoir utiliser ces informations dans la prise de décision afin de favoriser l'augmentation de la performance. Nous nous attarderons ici principalement aux mesures qui visent la première partie de cette équation et qui sont, à notre avis, dominantes au sein de la LAP.

Notre analyse se base sur les données recueillies par le Secrétariat du Conseil du trésor, l'organe responsable de l'application de la Loi. Elle se distingue des études similaires d'abord parce qu'elle porte sur des données administratives et non sur des entrevues comme c'est le cas de presque toutes les études ayant été effectuées sur cette réforme (Côté et Mazouz, 2005 ou Gilbert, 2009, par exemple). Elle se distingue également par l'aspect longitudinal des données que nous employons, alors que la quasi-totalité des études effectuées sur ce type de question n'utilisent que des données pour au plus deux années différentes, et le plus souvent pour une seule. Nous nous intéressons particulièrement aux trajectoires d'adoption et de maintien des pratiques de mesure de la performance chez les MO du gouvernement du Québec. Notre analyse présentera ce qui a été nommé *succès du processus* (« process success »), qui serait le degré de stabilité dans l'introduction et la mise en œuvre d'un programme (Nutley et al., 2012, p. 199).

## Problématique

---

### 1. Loi sur l'administration publique

---

Adoptée en 2000, la Loi sur l'administration publique prescrit à l'appareil d'État québécois un ensemble de mesures visant à articuler l'action gouvernementale autour des principes de la gestion axée sur les résultats. Elle impose notamment la production et la diffusion par les ministères ou organismes d'une déclaration de services aux citoyens afin de préciser les standards qu'ils établissent dans leur prestation de service ainsi que pour favoriser l'amélioration de cette prestation. La LAP impose aussi aux MO la production d'un plan stratégique, la production d'un plan annuel de gestion des dépenses, ainsi que d'un rapport annuel de gestion pour en faire le suivi. La Loi vise également à accorder une plus grande souplesse aux MO dans la gestion de leurs ressources en fonction des objectifs qu'ils se sont fixés, dans une perspective favorisant le contrôle a posteriori sur les résultats plutôt que le contrôle a priori sur les moyens. Elle favorise également le développement d'une gestion tenant compte des risques et faisant une place à l'évaluation de programme comme pratique de gestion (gouvernement du Québec, 2015).

La LAP a été adoptée suite à l'atteinte du déficit zéro par le gouvernement Bouchard. Elle s'inscrit donc dans une perspective de changement des façons de faire de l'État mais pas de sa taille ou de l'étendue de ses interventions (Côté, 2006). Les années suivant son adoption ont néanmoins été marquées par un certain nombre de changements autant au niveau de l'organisation de l'État que des finances publiques en général. Au niveau politique, un changement de premier ministre et deux changements de partis au pouvoir ont eu lieu entre l'adoption de la LAP et 2014, la dernière année pour laquelle nous disposons des informations sur son application. Ces changements à la tête de l'État ont eu des effets sur l'impulsion politique donnée au projet de réforme associé à la Loi. Le passage de la responsabilité quant à son application du Conseil exécutif au Conseil du Trésor et l'arrivée au pouvoir d'un gouvernement libéral au départ peu préoccupé par cet enjeu ont été perçus

par les gestionnaires comme un désaveu politique de cette Loi, malgré qu'elle ait été adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale (Côté, 2006).

Les réformes qu'elle proposait ne se sont pas produites dans un cadre constant au niveau des finances publiques non plus. Si on a vu une tendance à la baisse du fardeau fiscal entre 2000 et 2008, la situation s'est ensuite inversée suite à la récession, avec des gouvernements enregistrant des déficits à répétition depuis 2009 et pour lesquels la consolidation budgétaire est devenue une priorité très importante. On a également assisté à des changements au niveau des orientations gouvernementales en matière d'administration publique autres que celles prescrites par la LAP, telles que la diminution du nombre d'employés par le remplacement partiel des départs à la retraite, l'implantation de la gestion par les partenariats publics-privés, le déploiement du gouvernement en ligne (Côté, 2006) ou encore la modération salariale pour les employés de l'administration publique québécoise (Institut de la statistique du Québec, 2013).

Le Québec est en retard par rapport à ce type de réforme. À titre d'exemple, l'équivalent américain de la LAP, le GPRA, a été adopté en 1993 et a depuis été suivi par le développement du PART et le GPRA Modernization Act. PART a été utilisé pour favoriser l'évaluation des programmes au sein de l'appareil d'État américain et développer la gestion budgétaire axée sur la performance, alors que la mise à jour du GPRA a servi à actualiser les mécanismes mis en place par la loi de 1993 au vu de l'expérience et des connaissances accumulées quant à ses succès et ses limites depuis son adoption. Un cadre de gestion similaire à la LAP existe au gouvernement fédéral canadien : le Cadre de responsabilisation de gestion. Toutefois, ce cadre souffre du fait d'être essentiellement détaché du processus de gestion et de budgétisation (Savoie, 2014, p. 149). Cet état de fait a aussi des répercussions sur la recherche qui peut être faite en se basant sur l'expérience québécoise : des juridictions plus avancées dans des processus de réformes orientées vers la gestion axée sur les résultats sont en mesure d'analyser des portions plus avancées de la chaîne causale que sous-entend ce cadre de gestion, comme nous le verrons plus loin.

## 2. Réformes visant la gestion axée sur les résultats

---

La LAP est un sujet d'intérêt pour la recherche parce qu'elle permet d'alimenter la littérature existante quant aux réformes mises en place dans le but de favoriser la gestion axée sur les résultats. Il est fréquent pour de telles réformes de ne pas atteindre les objectifs établis lors de leur formulation. Des revues de réformes structurelles dans plusieurs pays de l'OCDE révèlent que les réformes ne sont pas évaluées quant à leurs effets sur la performance (Pollitt, 2009b). Une revue de la mise en œuvre de cinq White Papers au Royaume-Uni sur une période de 41 ans trouve que peu de critères sont initialement offerts pour évaluer les réformes (Pollitt, 2013).

La gestion axée sur les résultats repose sur la séparation entre production d'information destinée à la gestion et emploi de ces informations pour modifier les processus et éventuellement les résultats des actions des organisations, décrite par de Lancer-Julnes et Holzer (2001) comme une phase dite de l'adoption, où se développe la capacité à produire des informations, et une phase dite du déploiement («implementation»)<sup>1</sup> où ces informations sont transformées en actions. Moynihan et Lavertu (2012, p. 594) parlent quant à eux d'utilisation passive et d'utilisation active («passive» ou «purposeful use») des informations sur la performance de l'organisation. Dans son essai récapitulatif sur les leçons du programme PART, Moynihan (2013, p. 502) développe en précisant que l'utilisation active s'observe par l'utilisation des informations pour informer la prise de décision, en termes de priorisation ou d'allocation de ressources par exemple, alors que l'utilisation passive s'observe par leur utilisation pour répondre à des exigences externes telles que l'établissement des objectifs.

De leur côté, Nutley et collègues (2012, p. 199-200) ont comparé la gestion de la performance en comparant les régimes de performance en Écosse, au pays de Galles et en Angleterre. Selon leurs observations, le degré de succès du processus est lié au degré

---

<sup>1</sup> Nous choisissons volontairement d'employer le terme «déploiement» plutôt que «mise en œuvre» qui est le terme le plus couramment employé pour traduire «implementation», puisque le sens donné à ce terme par ces auteurs diffère légèrement de celui, plus traditionnel, auquel nous ferons référence plus loin dans ce texte.

d'implication des acteurs dont la performance est directement mesurée. Le succès du processus se définit, selon ces auteurs, comme la facilité de son adoption dans l'organisation et par opposition au succès du programme, qui représente l'atteinte des résultats escomptés selon les critères d'efficacité, d'efficience et de durabilité. Le degré de succès du processus dans les trois juridictions est proportionnel au degré d'implication des gouvernements locaux dans le processus de détermination du régime de performance, le système anglais étant le plus directif, et celui dont l'implantation a été la plus difficile, et le système gallois le plus collaboratif, et le plus facilement implanté. Cet effet semble toutefois s'atténuer dans le temps. Ils observent également que les régimes anglais et écossais se caractérisent par un plus grand degré perçu de succès du programme, soit son efficacité, son efficience et son maintien, par rapport au régime gallois. Ce dernier, en plus de son fort niveau d'implication, est également caractérisé par un rejet de l'utilisation de données publiques sur la performance.

Les modèles de Moynihan ou de Nutley et al. cadrent bien avec les trois modèles de régimes de performance de Hood (2012, p. s86) : les cibles, les comparaisons et la production de savoir. Les cibles correspondent selon cette typologie à des objectifs de politique mesurables constituant des seuils de performance, les comparaisons présentent un ordonnancement d'organisations en fonction de leur performance et la production de savoir vise plutôt la création de données générales pour informer les choix de politiques.

**Tableau 1 : Comparaisons des régimes de cibles, de comparaisons et de production du savoir selon Hood (2012, p. s286, traduction de l'auteur)**

<i>Types de régimes</i>	<i>Description</i>	<i>Exemples</i>	<i>Éléments pouvant favoriser la performance</i>	<i>Éléments pouvant nuire à la performance</i>
<b>Cibles</b>	Utilisation des nombres pour établir et faire le suivi de niveaux minimum de performance.	Cibles de réduction de CO <sub>2</sub> .	Concentre l'attention sur l'amélioration de la performance dans un nombre limité de domaines prioritaires.	Peut produire un effet de cliquet, un effet de seuil et créer des distorsions dans les extrants.
<b>Comparaisons</b>	Utilisation des nombres pour comparer la performance de différentes organisations.	Palmarès des écoles ou des collèges selon les résultats aux examens ou selon des scores multicritères.	Favorise l'effort pour favoriser la performance sans créer d'effet de cliquet à cause de la comparaison avec d'autres.	Peut produire des effets de seuil (si les comparaisons sont relatives) et créer des distorsions dans les extrants.
<b>Production de savoir</b>	Utilisation des nombres comme information servant à informer la prise de décision par les usagers ou les gestionnaires	Rapport d'incidents anonymes en médecine ou en aviation	Favorise la prise de décision informée et le développement d'une capacité d'apprentissage par l'organisation. Évite les effets de seuil ou de cliquet et les distorsions dans les extrants.	Peut rendre les systèmes complexes, ambigus et fragiles. Peut être ignoré par les acteurs, particulièrement les usagers.

Si la notion d'objectifs que l'on retrouve au sein de la LAP se rapproche du concept de cible, le fait que les MO ne soient pas soumis à de telles cibles par le biais d'un processus d'évaluation ou par le biais du processus budgétaire semble militer pour une situation qui correspond à la production de savoir. En effet, le Secrétariat du Conseil du Trésor oblige les ministères et organismes à produire des informations, mais laisse entre les mains du public,

des parlementaires, voire des gestionnaires eux-mêmes le loisir de décider de ce que ces informations ont comme implications. Aussi, sans être explicité, le modèle logique, où la théorie de l'amélioration des services publics derrière le fonctionnement de la LAP ressemble considérablement à celle qui est observée par Downe et collègues (2010) dans le régime de performance gallois où la compétition n'est pas une composante importante du processus d'amélioration, où l'imputabilité ne se traduit pas par des réprimandes publiques ou par la voie des élections et où les changements organisationnels proviennent de l'intérieur de l'organisation et s'appuient sur une conception non-compétitive de la motivation des acteurs publics. Leur comparaison entre les régimes anglais, écossais et gallois s'appuie sur l'idée que la façon dont est implanté un régime de performance dépend des théories implicites des acteurs quant aux liens entre l'amélioration de la performance et le leadership, la motivation, les changements organisationnels et la reddition de compte. Ce type de théorie sous-jacente est parfaitement cohérent avec le régime de performance axé sur la production de savoir décrit par Hood.

**Tableau 2 : Méthodes d'appréciation et théories d'amélioration de la performance selon Downe et al. (2010, p. 671, traduction de l'auteur)**

	<i>CPA (Angleterre)</i>	<i>BVA (Écosse)</i>	<i>WPI (Pays de Galles)</i>
Design et supervision	Mené par la <i>Audit Commission</i> .	Mené par <i>Audit Scotland</i> mais en consultation avec les autorités locales.	Approche tripartite entre la <i>Audit Commission in Wales</i> , la <i>Welsh Local Government Association</i> et le Gouvernement gallois.
Théorie de leadership	Capacité organisationnelle et leadership.	Capacité organisationnelle et leadership.	Capacité organisationnelle et leadership.
Théorie de la motivation individuelle	Compétitive.	Partiellement compétitive.	Non-compétitive.
Théorie du changement organisationnel	Issu de l'externe (en partie pour soutenir les comportements à l'interne).	Initié à l'externe mais approprié à l'interne.	Initié et approprié à l'interne.
Théorie de la reddition de compte	Ministres et public.	Public et politiciens locaux.	Politiciens locaux.
Degré de sensibilité au contexte local	Faible.	Moyen.	Élevé.
Mode d'intervention sur la performance	Dramatique, explicite et hautement structuré.	Explicite et public.	Timide, dans la mesure du possible, consensuel.

### 3. Production d'information et performance

---

La performance est un concept très complexe à cerner dans le domaine public (Boyne, 2003, p. 368 ou Bouckaert 2005, p. 12), en raison de la multiplicité des objectifs des

politiques publiques, de la grande difficulté à mesurer les effets nets des politiques ou encore de la difficulté à trouver des organismes de comparaison dans le secteur privé ou ailleurs. L'expertise des MO face à ces difficultés dans l'évaluation de leurs performances est beaucoup plus grande que celle dont peut disposer le Secrétariat du Conseil du trésor, en raison de leur plus grande spécialisation dans leurs champs de compétence. Les gestionnaires sondés par Côté et Mazouz (2005, p. 32) font d'ailleurs état de l'ambiguïté du rôle du Secrétariat par rapport à l'application de la LAP, notamment parce qu'il exerce à la fois un rôle de soutien et un rôle de contrôle. De par cette dynamique, nombreuses sont les administrations publiques qui ont dans les faits décidé d'utiliser la mise en place d'instruments de mesure de la performance comme un proxy de l'emploi par leurs composantes de l'ensemble de l'appareil de la gestion axée sur les résultats, parce que c'est cet aspect qui est le plus aisément observable. Aubert et Boudreau (2012, p. 586) reprennent d'ailleurs cette logique dans leur propre outil de mesure de la performance organisationnelle. Il existe évidemment un paradoxe dans le fait que la gestion axée sur les résultats vise le contrôle sur les résultats plutôt que les moyens (Ingraham et al., 2000, p. 58), mais que l'on évalue l'emploi de ce type de gestion sur la base des moyens plutôt que des résultats. Il semble y avoir une forme de contradiction apparente dans le fait que la mise en place de réformes axées sur la gestion par les résultats ne puisse être aisément évaluée selon les préceptes mêmes qu'elle préconise.

La LAP vise à la fois la production d'information sur la performance et la mise en place d'un cadre de gestion permettant plus de souplesse aux MO dans le but d'améliorer leur performance. Cette seconde orientation donnée à la LAP, qui s'exprime principalement par les conventions de performance et d'imputabilité, est considérée à l'heure actuelle comme un échec manifeste (Maltais, 2014 p. 9), un très petit nombre de telles ententes ayant été signées. Le cœur de la LAP reste donc la production d'information sur la performance. Moynihan (2004, p.229-230) avance qu'une telle situation s'explique par les processus politiques qui sont à l'œuvre dans la mise en œuvre des politiques, y compris les réformes administratives. En effet, il n'y a pas d'opposants naturels à la production d'information,

alors que le fait d'assouplir les processus et les contrôles sur les ressources place les partisans d'une réforme en opposition directe avec les responsables des contrôles, qu'ils soient parlementaires ou administratifs. C'est précisément ce qu'observaient Côté et Mazouz en 2005 (p. 29), alors que les gestionnaires sondés se plaignaient du peu de liberté administrative accordée par le Conseil du Trésor, responsable du contrôle des ressources gouvernementales. Cette explication cadre bien avec la LAP : elle a été adoptée à l'unanimité, parce que personne n'est contre plus de transparence ou de reddition de compte et que ses dispositions quant à l'assouplissement administratif sont non-coercitives. Les études réalisées à son sujet montrent que les gestionnaires doutent de la volonté du SCT à appliquer sa portion qui traite de l'assouplissement dans les processus (Maltais, 2014, p. 9) et que les parlementaires doutent de la sincérité de l'information qui leur est fournie par les MO (Gilbert, 2009, p. 10), même si tous s'entendent sur la pertinence de la gestion axée sur les résultats et de la production de telles informations en général (Gilbert, 2009, p. 10).

Le suivi de la mise en œuvre de la LAP s'apparente à un exercice de conformité. En plus d'être un régime de performance axé sur la production de savoir (Hood, 2012), les relations entre les MO et le SCT peuvent être considérées comme les composantes d'un régime de conformité. Selon la théorie des régimes de conformité de Weaver (2014), la conformité positive se présente lorsque les contraintes visent à faire adopter un comportement, par des moyens plus ou moins coercitifs. La conformité négative vise quant à elle à empêcher l'adoption de certains comportements (p. 245), ce qui ne correspond pas à la structure de la LAP. La présence de certaines barrières limiterait la participation au régime de conformité. Weaver les catégorise comme les barrières liées aux incitatifs, à la volonté et à la capacité. La LAP, comme régime de conformité, est particulièrement susceptible d'être affectée par la barrière de suivi de la conformité. Notre étude se base sur le questionnaire d'application de la LAP et il est évident par les éléments qu'il contient qu'il constitue un outil assez sommaire de suivi. Si les acteurs devant se conformer ne perçoivent pas qu'un suivi serré de leur comportement est exercé, cela rend faible l'incitatif à la conformité. De la même

façon, le fait que les MO ne bénéficient pas d'avantages à se conformer, ou de pénalité en cas de non-conformité, ne crée pas une grande incitation à changer leur comportement. Ce serait par exemple le cas dans un régime de budgétisation axée sur les résultats. Weaver considère également que le degré d'autonomie des acteurs peut constituer une barrière à la conformité. Cet aspect a clairement été exposé dans les travaux s'étant penchés sur les conventions de performance et d'imputabilité dont il a été fait mention plus haut. Weaver observe également une difficulté accrue à atteindre la conformité lorsque la politique requiert une intervention soutenue et continue plutôt que ponctuelle (p. 261). Selon lui, la multiplicité des barrières à la conformité doit être au cœur de l'analyse de la conformité. Lorsque les interventions doivent se poursuivre dans le temps, cette variété des barrières et des combinaisons de barrières augmente et rend donc la conformité plus ardue à atteindre. Cette situation nous semble bien correspondre à la situation de la LAP, qui non seulement correspond à une politique qui n'a de sens que dans la durée, mais qui en plus a traversé des périodes de changements importants au sein de l'appareil public québécois.

**Tableau 3 : Barrières à la conformité selon Weaver (2014, pp. 246 à 250, traduction de l'auteur)**

<i>Barrières liées aux incitatifs</i>	<i>Barrières liées à la volonté des acteurs</i>	<i>Barrières liées aux capacités des acteurs</i>
Incitatifs et sanctions	Problèmes d'information	Ressources
Suivi	Attitudes et croyances	Autonomie
Application	Effets de pairs	

Comme nous l'avons vu, le développement de la capacité d'analyse, d'apprentissage, de changement des opérations et des manières de faire, et finalement les améliorations des services offerts ne font pas l'objet de mesures réglementaires ou d'attentes claires de la part du SCT. À ce sujet, les attentes du SCT sont au niveau de la mesure de la performance, et non de la gestion de la performance, soit son utilisation dans la prise de décision (de Lancer Julnes 2006, p.220, 223). Théoriquement, parce que la LAP, en tant que régime de

performance axé sur la production de savoir (Hood, 2012), ayant donné les résultats peu satisfaisants au chapitre de l'amélioration de la performance dans son application dans le cas gallois (Nutley et al. 2012), et ayant une théorie implicite d'amélioration de la performance non-compétitive et intra-organisationnelle (Downe et al., 2010), il est peu probable que les capacités d'analyse et l'apprentissage aient augmenté de manière systématique dans les ministères et organismes au cours de la période. De plus, l'aspect de la capacité d'utilisation des informations de performance, tel que discuté dans Cousins et collègues (2014, p. 10) se trouve à l'extérieur du cadre d'analyse de la présente étude. Notre choix de ne nous intéresser qu'à l'aspect de la mesure de la performance ne doit donc pas être vu comme un recul mais plutôt comme un choix motivé par la nature de la réforme entamée par la LAP en elle-même.

#### **4. Perspective temporelle**

---

Comme le mentionne Pollitt (2009a), les administrations ne peuvent pas utiliser des informations qu'elles n'ont pas. La production d'informations quant à la performance d'une organisation publique doit donc être vue comme une condition nécessaire mais non suffisante pour que celle-ci adopte un cadre de gestion axée sur les résultats. Les études portant sur la mesure de la performance dans d'autres juridictions se penchent à l'heure actuelle sur les conditions menant à l'utilisation des informations sur la performance (Posner et Fantone, 2007, ou Kroll, 2013) ou sur leur effet sur la performance elle-même (Ammons, 2014), ce qui n'est pas encore possible au Québec. Nous ne disposons en effet que de peu d'analyse sur la production d'information au niveau provincial en elle-même. Notre étude vise donc à dresser un portrait de la première phase de la chaîne causale de la gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec. Les auteurs d'une étude récente sur la performance de treize organismes au gouvernement du Québec ont dû se rabattre sur des ratios financiers et de ressources humaines pour mesurer la productivité (Vining, Laurin et Weimer, sous presses). Il importe de considérer notre étude comme s'intéressant à une

phase primaire d'un processus qui lui, a continué à se développer autant dans les administrations publiques que dans l'agenda des chercheurs qui les étudient.

Ensuite, notre méthode d'étude constitue en elle-même une innovation importante puisqu'il s'agit d'une étude longitudinale plutôt que restreinte à l'analyse d'une seule période ou à la seule évolution entre deux moments dans le temps. Il s'agit d'une différence majeure par rapport à toutes les études effectuées sur la LAP et qui place également notre étude dans une position avantageuse par rapport à la recherche sur la mesure de la performance en général. Ce choix répond notamment à la critique formulée en 2013 par Robert Durant lors de son discours pour le prix Gauss au congrès annuel de l'*American Political Science Association* voulant que la recherche en administration publique néglige l'étude des grands courants qui affectent les administrations publiques sur le long terme au bénéfice de l'étude de relations statiques ou à court terme entre les variables d'intérêt (Durant, 2014, p. 8). Le même constat est fait dans l'étude des organisations, où un des souhaits méthodologiques d'Aguinis et Edwards (2014, p.152) pour cimenter l'inférence causale est d'abandonner les devis transversaux. L'étude du Government Accountability Office (GAO, 2014) sur l'emploi par les gestionnaires des informations sur la performance de leur organisation ne fait par exemple appel qu'à une comparaison entre des données de sondage de 2007 et 2013, ce qui ne permet pas d'étudier la façon dont la situation a pu évoluer entre ces deux moments. Même les études les plus récentes et raffinées du point de vue méthodologique, comme celle de Kroll (2014) portant sur les facteurs individuels affectant l'usage des mesures de performance chez les gestionnaires publics, ne font que rarement place à une perspective longitudinale.

Ce peu de place faite aux analyses longitudinales s'explique, selon Saetren (2014, p. 96), par le passage d'analyses centrées sur une seule organisation, telles que des études de cas, aux analyses cherchant à comparer plusieurs organisations, alors que le champ de recherche portant sur la mise en œuvre des politiques («policy implementation») est passé de la première, puis à la deuxième et la troisième génération, où, ironiquement, les études

longitudinales devraient prendre une place d'importance, puisque que c'est le raffinement méthodologique qui devrait en constituer la caractéristique principale.

Tableau 4 : Designs de recherche dans des revues scientifiques phares, par périodes

	1953–1979	1980–1989	1990–1999	2000–2009	Total
Single case-study (%)	72	42	36	39	41
Comparative-studies (%)	25	50	53	53	50
Longitudinal (%)	22	17	22	16	19
(N)=100%	(32)	(144)	(108)	(117)	(401)

Percentage base: empirical articles.

Source: Saetren (2014, p. 92)

Les résultats de l'analyse systématique de la littérature de Saetren sur la mise en œuvre des politiques publiques montrent que ce changement ne s'est pas encore produit. Une autre revue systématique de 86 articles de la littérature sur la performance au niveau local entre 1970 et 2012 trouve que :

*Seventy percent of the studies (70.5%) implemented research designs that sought to address endogeneity and tease out causality, largely by introducing some semblance of time into the regression model: 42 used a panel design and 19 others a lagged data structure, leaving 31 purely cross-sectional studies »* (Walker et Andrews 2015, p.108-109).

Dans cette même étude, les auteurs trouvent un support différent pour les hypothèses testant le lien entre le management et la performance : le support est plus faible dans les études utilisant un panel que dans les études utilisant un devis transversal (Walker et Andrews 2015, pp.123-124). Des différences dans les conclusions d'études transversales et longitudinales avaient aussi été observées dans une autre revue systématique de 31 articles de la littérature sur les différences d'efficacité, d'efficience et d'équité entre organisations publiques et privées (Andrews, Boyne et Walker, 2011, p.i315).

Une revue systématique de la littérature a été réalisée sur l'utilisation active des indicateurs de performance (Kroll, 2015). Cette revue de la littérature a analysé 25 articles sur la gestion basée sur l'emploi d'information liée à la performance dans le secteur public. Le design de recherche ne constituait pas une des caractéristiques étudiées dans cette revue systématique de Kroll. Nous avons analysé les 25 articles retenus en prêtant attention aux nombres de moments de mesure, soit l'aspect longitudinal des études. Les résultats détaillés sont présentés à l'annexe 1.

Sur les 25 études répertoriées, seulement trois avaient deux moments de mesure; les 22 autres études avaient un design de recherche transversal. Par définition, une tendance entre deux points ne peut qu'être linéaire. Les conséquences théoriques pour la compréhension de la mise en œuvre de réformes pour l'utilisation active de données de performance sont que l'on ne peut exclure un biais de causalité simultanée : il est impossible de savoir si les organisations sont performantes parce qu'elles utilisent des données ou si elles utilisent des données parce qu'elles sont performantes. La complexité dans le traitement des données est évidemment multipliée lorsqu'en plus d'avoir plusieurs périodes à considérer, on a également plusieurs entités à observer. Cette complexité est abordée dans la section suivante.

La perspective longitudinale permet d'établir des liens de causalité beaucoup plus forts que les études statiques. En effet, les liens que l'on peut établir entre les différents aspects de la mesure de la performance et différentes variables explicatives peuvent être le résultat de facteurs non considérés dans l'analyse. Lorsque les chercheurs comparent différentes organisations afin d'isoler quelles variables sont liées avec de meilleures pratiques de mesure de la performance ou d'usage de ces informations, ils ne disposent que d'une relation possiblement valide pour un seul moment dans le temps. Par exemple, l'expérience des gestionnaires peut être un facteur corrélé avec l'emploi d'indicateurs de coûts des programmes. Toutefois, il est possible que certaines cohortes de gestionnaires soient plus ou moins favorables à l'emploi de ces indicateurs, et ce, depuis leur entrée en poste. Si c'est le cas, une relation entre l'expérience et cette pratique à un moment donné cache en fait

l'effet d'une variable de cohorte et non d'une variable liée à l'expérience. Si c'est le cas, une analyse longitudinale révélerait que les gestionnaires de la cohorte en question ont toujours été plus favorables à cette mesure que ceux des cohortes les précédant ou leur succédant. De la même façon, une observation ponctuelle sur l'emploi de l'étalonnage avec des organisations similaires qui montrerait que les petites organisations d'un État sont plus promptes à faire appel à cette pratique que les grandes pourrait résulter d'une récente réforme de leur financement en lien avec cette pratique. Dans cette perspective, l'analyse longitudinale montrerait qu'il n'existe pas de corrélation solide au fil du temps entre le fait d'être une petite organisation et de procéder à des travaux d'échantillonnage. Si les données le permettent, une telle analyse pourrait également permettre de voir si cette réforme a des effets durables. C'est d'ailleurs précisément à ce genre d'analyse que nous nous intéressons. Il importe toutefois de préciser que la portée de notre analyse est limitée en termes de causalité puisque nous avons adopté une perspective descriptive en raison des contraintes accompagnant notre source de données.

## **5. Trajectoires d'adoption**

---

Ployhart et Vandenberg (2010, p. 99) établissent que l'intérêt des études longitudinales dans les sciences administratives est qu'elles permettent de faire du changement l'objet d'étude en soi. Il existe une littérature portant spécifiquement sur les trajectoires que peut prendre l'adoption des politiques publiques. Lawrence, Winn et Jennings (2001) développent une typologie de l'adoption des pratiques au sein des organisations articulée autour de deux dimensions du pouvoir : son mode d'emploi et sa relation avec les agents qu'il cible. Ainsi, dans les cas où le pouvoir est employé de façon ponctuelle et que les agents qu'il affecte sont considérés comme sujets à ce pouvoir, Lawrence, Winn et Jennings (2001) parleront d'influence. Ce processus est selon eux caractérisé par une adoption lente en raison de la liberté que conservent les agents et il n'est pas naturellement stable dans le temps, puisque des efforts répétés de persuasion sont nécessaires afin d'en assurer le maintien. À l'opposé, l'adoption par le mécanisme dit de domination est

caractérisé par un usage du pouvoir qui est systémique plutôt que ponctuel et par des agents qui sont considérés comme l'objet de ce pouvoir, sans avoir vraiment de choix face à son exercice. L'adoption sera alors rapide et son maintien beaucoup mieux assuré en raison des contraintes importantes imposées aux acteurs. Ces auteurs désignent les mécanismes de la force et de la discipline comme les deux autres intersections possibles de ces deux dimensions du pouvoir.

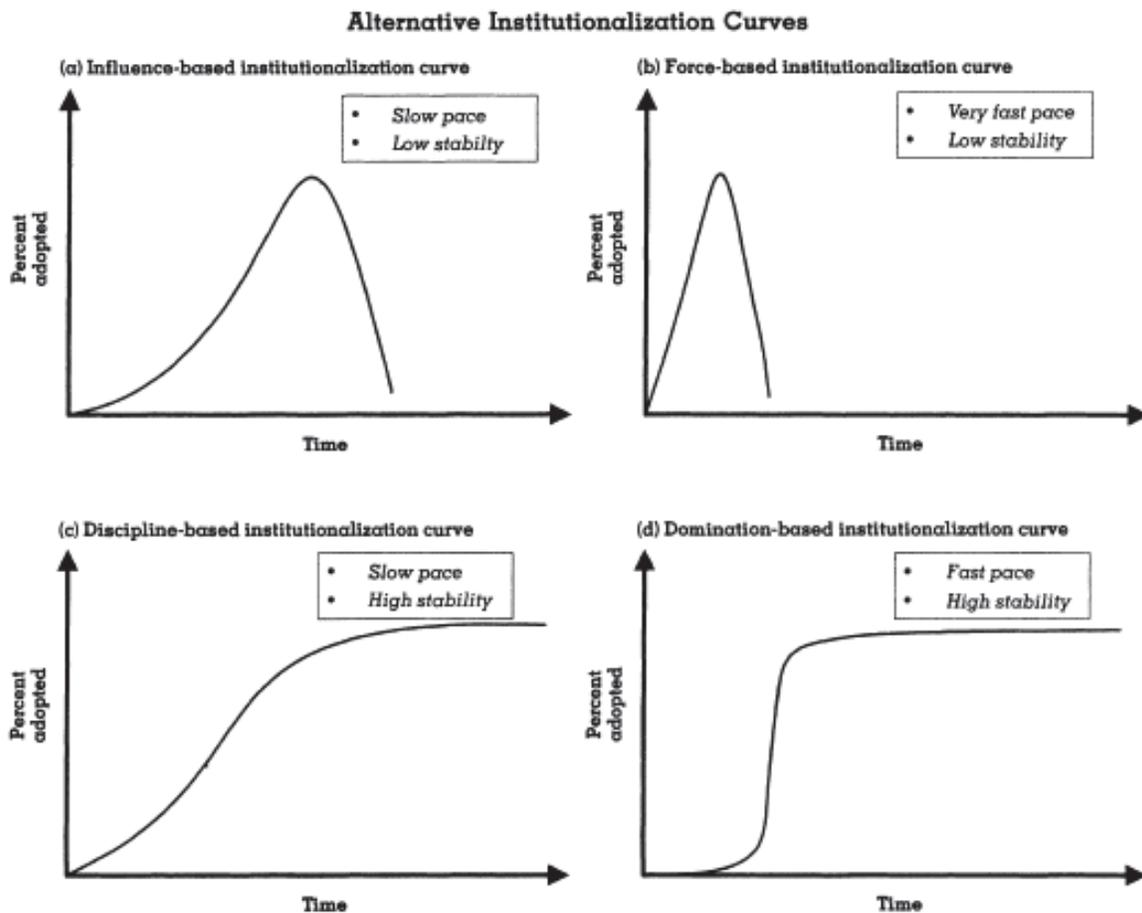


Figure 1 : Trajectoires associées aux quatre mécanismes d'adoption  
(tronqué à partir de Lawrence, Winn et Jennings, 2001, p. 634)

Les quatre trajectoires de Lawrence et collègues ont été reprises pour étudier des organisations privées. Leur fondement sur la différence entre action ponctuelle et action

continue et sur le degré d'autonomie des acteurs se rapproche par ailleurs des considérations de Weaver (2014) quant aux barrières à la conformité. Comme nous le verrons plus loin, ces courbes ne correspondent pas à la tendance observée pour les outils de mesures de la performance de la LAP. Toutefois, la logique développée par les auteurs pour les développer est instructive même dans des cas différents de ceux qu'ils avaient au départ imaginé.

Les trajectoires-types de l'adoption des politiques publiques développées par Mazmanian et Sabatier (1989) sont plus proches de celles que l'on peut observer dans notre cas. Fondées sur une analyse moins conceptuelle et plus axée sur des études de cas, elles s'appuient sur les différents agencements dans les conditions de succès pour l'adoption des politiques qu'ils ont identifiées : une structure réglementaire claire, appuyée sur un modèle logique de la politique bien construit et offrant aux acteurs les ressources nécessaires, un appui de leaders capables au sein de l'appareil public et des parties prenantes, ainsi qu'un environnement stable qui limite la compétition avec d'autres politiques. Les auteurs identifient par exemple une trajectoire dite d'adoption réussie («effective implementation», p. 278) qui s'applique à des politiques ciblées et pour lesquels existe un fort groupe de parties prenantes pour soutenir le projet à long terme.

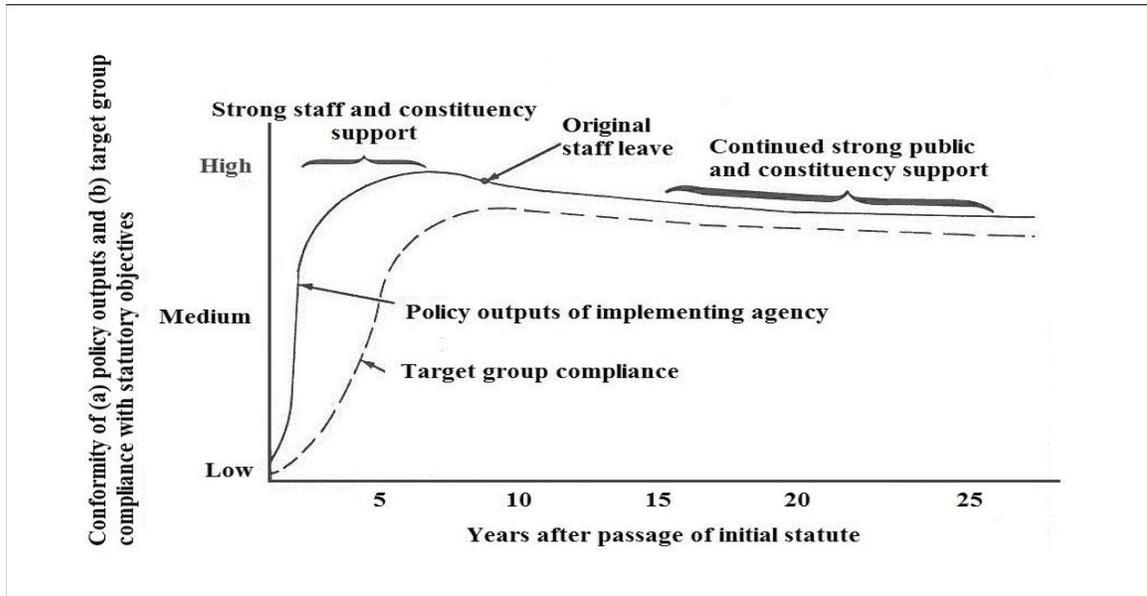


Figure 2 : Trajectoire d'adoption réussie

(«effective implementation», Mazmanian et Sabatier, 1989, p. 278)

Leur caractérisation de la trajectoire d'érosion graduelle (p. 280) et de celle de renaissance («rejuvenation», p. 281) sont également utiles pour l'observation de la mesure de la performance de la LAP puisque, contrairement à celles développées par Lawrence, Winn et Jennings (2011), elles offrent un modèle pertinent de ce à quoi peut ressembler l'évolution d'une politique après sa phase initiale.

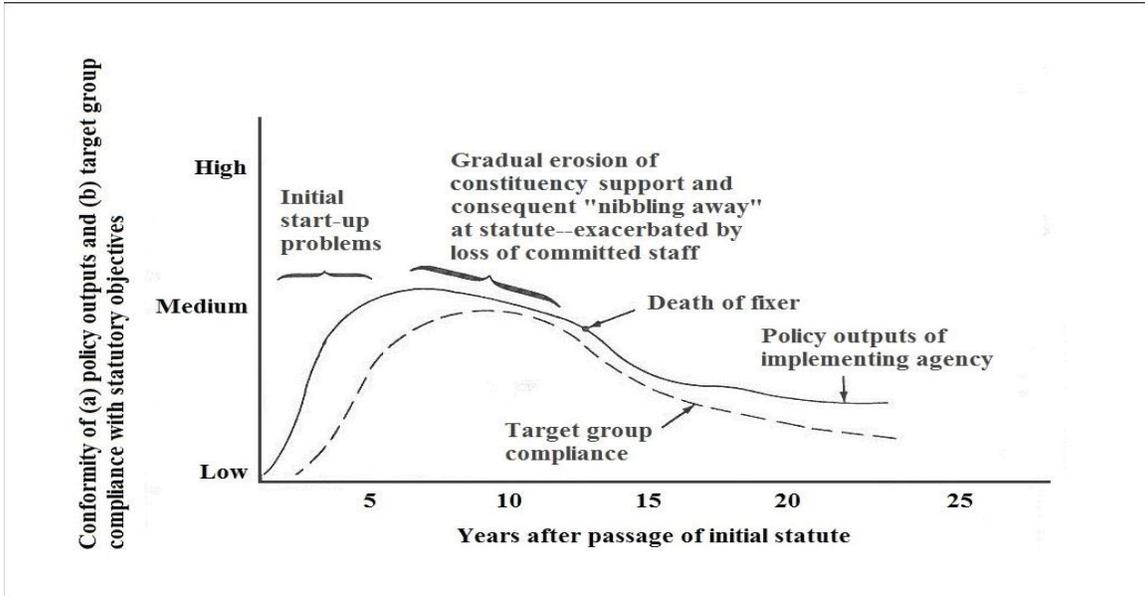


Figure 3 : Trajectoire d'érosion graduelle  
 («gradual erosion» Mazmanian et Sabatier, 1989, p. 279)

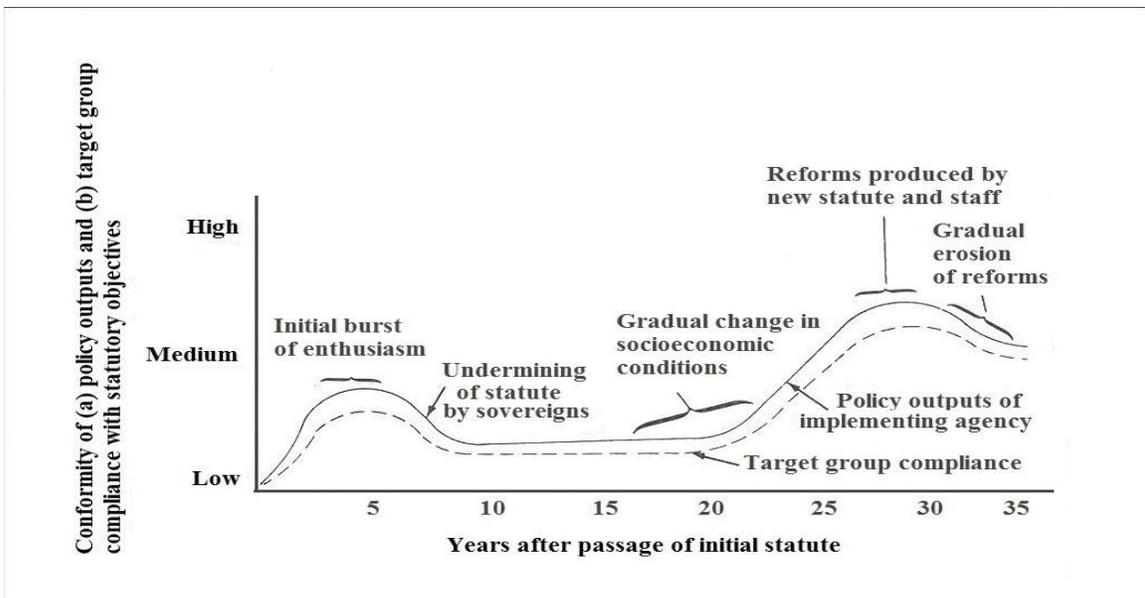


Figure 4 : Trajectoire de renaissance  
 («rejuvenation», Mazmanian et Sabatier, 1989, p. 281)

La LAP peut être perçue comme un régime de performance de type production de savoir (Hood, 2012, p. s88). La stabilité de la mise en œuvre de la LAP en tant que *succès du processus* (« process success ») (Nutley et al., 2012, p. 199) peut être comprise en étudiant les trajectoires proposées par Mazmanian et Sabatier (1989). Les trajectoires de ces auteurs ont été développées en ayant en tête les organisations publiques. Leurs descriptions de ces trajectoires mentionnent la conformité. Une théorie de la conformité, à travers un régime entre différentes composantes gouvernementales a récemment été suggérée par Weaver (2014). Dans le cas présent, les caractéristiques de la LAP font que nous pourrions nous attendre à une diminution de la conformité à la LAP au fil des ans, à mesure que changent les barrières à son effet. À la lumière de cette théorie, la trajectoire d'utilisations de différents instruments de la LAP devrait être la trajectoire d'érosion graduelle, telle que présentée par Mazmanian et Sabatier (1989).

En plus de prendre un sens pour poursuivre les études déjà réalisées sur la mesure de la performance et portant un intérêt particulier à la question du temps, notre étude s'inscrit également dans la trajectoire des études déjà effectuées sur la LAP elle-même. En effet, cette réforme administrative a donné lieu à un certain nombre de publications à différents moments. Les premières études ont été réalisées pendant les cinq premières années de la Loi et s'intéressent essentiellement à sa mise en place (entre autres Côté et Mazouz, 2005 et Secrétariat du Conseil du trésor, 2005). À cette époque, Mazouz et Tremblay (2005) et Mazouz et Rochet (2005) ont également étudié la LAP dans une perspective globale et institutionnelle, observant comment elle s'insère à la fois dans le contexte occidental du développement du Nouveau management public (NMP) et dans la trajectoire historique particulière du Québec. Notre étude s'inscrit dans une deuxième phase plus axée sur l'évaluation de la LAP et sur les pistes de réflexions à emprunter pour l'avenir. On retrouve dans cette tendance les études d'Aubert et Boudreau (2012) portant sur les effets des conventions de performance et d'imputabilité ou celle de Maltais (2014) visant à reproduire le travail d'enquête auprès des cadres qui a été fait en 2005. Notre étude présente également une innovation importante en ce sens que c'est la seule du corpus portant sur cette réforme

à se fonder sur des données administratives et non pas sur des entrevues ou des documents destinés directement au public. Sa couverture de l'ensemble de ce qui se fait au sein de l'appareil gouvernemental québécois par rapport à la LAP est donc plus sûre que lorsqu'un échantillon de gestionnaires que l'on a voulu représentatif a été utilisé.

## **6. Questions de recherche**

---

En nous inspirant des travaux de Pollitt (2008, p. 43) sur les composantes temporelles de la mise en œuvre des politiques publiques, nous établissons que notre recherche portera sur la trajectoire d'adoption des pratiques de mesure de la performance. Ces trajectoires sont illustrées par l'effet de cliquet (ou «ratchet effect»). Par analogie mécanique, on est en présence d'un cliquet lorsque le fait d'avancer dans une direction empêche de revenir en arrière. Les objectifs atteints aujourd'hui deviennent dans ce cas les seuils minimaux de demain. Les modèles d'adoption fondés sur la discipline et la domination développés par Lawrence, Winn et Jennings (2001) sous-entendent la présence d'un effet de cliquet, puisqu'on n'y retrouve pas de retour en arrière. L'analyse en première différence constitue la plus simple des formes d'études du changement temporel dans une organisation : on y observe simplement ce qui se passe d'une année à l'autre. L'analyse de l'effet de cliquet constitue une variation légèrement plus raffinée de cette méthode, où on observe la présence d'un changement dans le temps, mais en restreignant notre observation aux changements qui sont irréversibles. Nous cherchons donc à savoir si un tel effet se manifeste dans l'adoption des pratiques de mesure de la performance chez les ministères et organismes du gouvernement du Québec.

Première question :

*Observe-t-on la présence d'un effet de cliquet dans l'adoption des pratiques de mesure de la performance associées à la LAP?*

L'observation de la présence de cet effet sert ensuite à évaluer quelle est la trajectoire suivie par les MO dans leur adoption de différents outils de mesure de la performance. Cette évaluation permet de confirmer auxquelles des trajectoires identifiées dans la littérature correspondent le comportement de ces organisations et, le cas échéant, si cette production d'information peut permettre plus que la simple utilisation passive, si elle peut permettre d'enchaîner vers leur emploi dans les processus de gestion.

Seconde question :

*Quelle trajectoire prend l'adoption des pratiques de mesure de la performance associées à la LAP?*

## Méthodologie

---

### 7. Données employées

---

Le Conseil du trésor procède depuis 2005 à la distribution auprès des MO dont il a la responsabilité d'un questionnaire visant à connaître l'emploi par ceux-ci des différentes pratiques de gestion axées sur les résultats. Ce questionnaire se penche à la fois sur les pratiques qui sont utilisées, sur l'utilisation qui est faite des informations de gestion ainsi colligées pour la gestion de même que sur les ressources qui sont engagées à la mise en place de ces pratiques. Le questionnaire, et évidemment les réponses qui y sont données, ont connu une évolution au cours du temps. On y retrouve systématiquement des questions portant sur les grands aspects de la LAP tels que la planification stratégique, la déclaration de service aux citoyens et la planification des besoins en ressources humaines. On y fait également une place aux questions concernant la gestion du risque, l'évaluation de programmes, l'usage des ressources électroniques et l'audit interne, entre autres.

Les données employées proviennent des réponses faites par les responsables des ministères et organismes du gouvernement du Québec à ce questionnaire. Les MO inclus sont ceux qui relèvent directement du gouvernement du Québec, ce qui exclut par exemple les entreprises publiques telles qu'Hydro-Québec ou la Caisse de dépôt et de placements du Québec.

Les réponses à ces huit années de questionnaires ont été obtenues directement du Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec, qui administre le questionnaire et en compile les résultats, par le biais de demandes d'accès à l'information.

Les questionnaires ont été administrés à près de 70 ministères et organismes, leur nombre variant en fonction de la création ou l'abolition d'organisations du gouvernement ainsi qu'au fil des remaniements ministériels. Les questionnaires comportent de 60 à 80 questions et la personne qui y répond varie d'un organisme et d'une année à l'autre. À titre d'exemple, les données disponibles pour l'année 2013-2014 indiquent que les répondants

occupaient le plus souvent des postes de conseiller, de coordinateur ou de directeur dans des domaines liés à la stratégie ou bien de celui de secrétaire général (voir l'annexe 2 pour un exemple). Toutes les réponses sont toutefois approuvées par le sous-ministre responsable ou son équivalent pour les organismes. Comme ces questions évoluent d'une année à l'autre, dans leur forme et leur fond, nous avons ciblé celles qui avaient gardé une forme et un objet constants au fil des années comme base de notre analyse temporelle. La base de données comprend toutefois d'autres variables qui correspondent aux priorités et domaines d'intérêt de certaines des années pendant lesquels le questionnaire a été administré. C'est par exemple le cas de la question des ententes de services ou de la dispensation des services en ligne.

**Tableau 5 : Nombre de ministères ou organismes ayant répondu au questionnaire du Secrétariat du Conseil du trésor**

<i>Année</i> <sup>2</sup>	<i>Nombre de MO</i>
2005	69
2006	84
2007	75
2008	68
2009	71
2010	71
2011	62
2012	64
2013	65
2014	64

Le fait que les réponses données à ce questionnaire doivent être validées par le sous-ministre ou son équivalent avant d'être transmises au Secrétariat fait que, bien qu'il s'agisse

<sup>2</sup> Par simplicité et tout au long de ce texte, l'année 2005 désigne l'année financière 2004-2005, l'année 2006 l'année financière 2005-2006, etc.

de données auto-rapportées, elles ont une valeur administrative certaine, puisque le dirigeant de l'organisation sondée engage sa responsabilité quant à la validité des données. Les dispositions de la Loi font que les données ainsi colligées sont présentées à la Commission sur l'Administration publique de l'Assemblée nationale du Québec, où les sous-ministres ou leurs équivalents doivent rendre compte de la gestion de leur organisation. Elles prennent donc un caractère officiel important.

Les questions choisies ont en commun d'être formulées de façon identique ou comparable pour presque toutes les années pour lesquelles le questionnaire a été administré. Dans l'étude des gouvernements, il est difficile d'avoir des données longitudinales pour d'autres éléments que les questions budgétaires et financières. Durant (2014, p. 10), fait par exemple remarquer qu'il est difficile d'obtenir des données cohérentes et continues pour des périodes aussi courtes que 10 à 15 ans, ce qui peut s'expliquer parce ce que Pollitt (2008, p. 212) désigne comme le taux de remplacement élevé des mesures de performance («public service performance churn»). Bien que nous ayons été à même d'isoler des questions et réponses constantes, nos choix ont été faits dans un contexte où un tel phénomène est clairement présent. On peut trouver un exemple de questionnaire à l'annexe 6.

Le tableau Tableau 6 présente les variables retenues pour l'analyse. À l'exception de la variable «Présence d'activités d'évaluation de programmes», elles sont toutes reliées aux obligations de production d'information qui découlent de la LAP, à savoir la production d'un plan stratégique et d'un rapport annuel de gestion. Elles correspondent soit à des outils pouvant servir à observer la performance ou à l'information tirée de ces outils pour informer la planification stratégique ou le suivi, dans une perspective de conformité. Nous avons volontairement décidé de ne pas utiliser les variables concernant l'audit interne, la gestion des risques et des contrôles et la gestion des ressources humaines pour nous concentrer sur les variables qui touchent le plus directement à la mesure de la performance. D'autres chercheurs pourront se pencher sur ces aspects à l'aide de la même base de données, une analyse portant sur la gestion des risques et des contrôles a d'ailleurs déjà été faite (Ladouceur, 2015). Certaines de ces variables concernent le même outil, employé pour différentes exigences de la LAP et nous exploitons cette répétition dans la seconde partie de la section des résultats.

Tableau 6 : Variables retenues

Planification stratégique au sein des Ministères et organismes		Éléments compris dans le rapport annuel de gestion
<i>Éléments ayant été pris en compte lors de la planification stratégique</i>	<i>Moyens de suivi du plan stratégique</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille stratégique</li> <li>• Facteurs ou tendances influant sur l'organisation</li> <li>• Attentes ou besoins des citoyens</li> <li>• Évaluation des programmes</li> <li>• Résultats des exercices et des changements précédents</li> <li>• Évaluation de la capacité organisationnelle</li> <li>• Consultation des partenaires ou des clients</li> <li>• Consultation des partenaires</li> <li>• Consultation des clients</li> <li>• Étalonnage</li> <li>• Évaluation des risques</li> <li>• Qualité des services aux citoyens</li> <li>• Évaluation des besoins pour l'atteinte de la mission</li> <li>• Consultation du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipe ou personne dédiée</li> <li>• Indicateurs spécifiques par objectifs</li> <li>• Tableau de bord</li> <li>• Analyse des données de gestion en cours d'année</li> <li>• Comparaisons avec les années antérieures</li> <li>• Étalonnage</li> <li>• Tableau de suivi interne</li> <li>• Logiciel informatique dédié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats par rapport au plan annuel de gestion des dépenses</li> <li>• Résultats par rapport à la déclaration de services aux citoyens</li> <li>• Liens entre résultats et ressources employées</li> <li>• Comparaisons avec les années antérieures</li> <li>• Étalonnage</li> <li>• Attentes des citoyens</li> <li>• Résultats par rapport aux objectifs du plan stratégique</li> <li>• Ressources informationnelles et bénéfiques réalisés</li> </ul>
<b>Présence d'activités d'évaluation de programmes</b>		

## 8. Traitement

---

Les données sont analysées à l'aide d'un logiciel d'analyse statistique, STATA, sur une base longitudinale. Les variables à l'étude sont des pratiques de collecte d'information colligées sous une forme dichotomique. Elles correspondent soit à des questions auxquelles les répondants pouvaient répondre par oui ou non ou à des choix de réponses à des questions plus larges pour lesquelles les répondants avaient à cocher les mesures s'appliquant à leur organisation.

Nous avons par la suite créé des variables dichotomiques dynamiques de retour et de progrès, qui prennent une valeur positive lorsqu'un MO cesse d'utiliser une pratique à une année donnée alors qu'il l'employait à l'année précédente et vice-versa. Ces variables ont ensuite servi à coder la variable de l'effet de cliquet. Celle-ci prend une valeur positive si un MO utilise une pratique et n'a jamais par le passé cessé de l'utiliser. Ainsi un MO qui aurait commencé à utiliser l'évaluation de programme, aurait cessé et aurait ensuite recommencé ne serait pas compté comme une manifestation de l'effet de cliquet. À l'opposé, un organisme qui n'a jamais utilisé l'étalonnage auparavant mais commencerait à le faire serait compté comme une manifestation de cet effet, et ce, tant qu'il continue d'en faire usage. Cette façon a été choisie en raison de sa robustesse aux variations dans l'échantillon qui résultent des changements dans les questions et choix de réponses qui existent dans le questionnaire et dans le taux de réponse des ministères et organismes. Il s'agit d'une définition conservatrice pour mesurer l'effet de cliquet. À proprement parler, nous mesurons le fait de ne pas revenir en arrière et non pas de continuer la pratique. Il s'agit donc de la forme la plus conservatrice de l'effet de cliquet et il est possible que cette mesure sous-estime la volatilité de l'utilisation des outils de gestion.

Afin de modéliser la variabilité de l'échantillon, nous avons également construit des variables dichotomiques dynamiques d'entrée et de sortie. Elles prennent une valeur positive lorsqu'un MO n'a pas répondu à une question à l'année précédente et commence maintenant à le faire, peu importe qu'elle indique qu'il utilise la pratique ou non, et vice-

versa. Il est important de noter que cette variable ne fait pas de distinction entre le fait qu'un MO ait cessé de répondre à une question parce qu'il n'existe plus, parce que cette question a été omise ou parce que le questionnaire n'a pas été rempli par cette organisation pour l'année en question. Il est important de noter que la composition des ministères change souvent au Québec, souvent pour des raisons politiques (Bernier et Gagnon, 2010, p. 40). Par exemple, le ministère de la Faune a souvent été déplacé pour être accolé au ministère des Ressources naturelles ou de l'Environnement. Il en va de même pour le Secrétariat à la Condition féminine, qui suit souvent une même ministre, peu importe comment elle change de portefeuille au sein du cabinet. Notre base de données ne faisant pas de distinction entre les différentes directions ou missions d'un ministère, nous devons considérer qu'il s'agit de deux organisations distinctes lorsque de tels changements surviennent, même si, par exemple, le Secrétariat à la Condition féminine est une relativement petite organisation comparée à n'importe quel ministère.

Toutes ces variables dichotomiques sont présentées sous forme de graphiques montrant la somme des valeurs positives pour une année et une pratique de gestion donnée. On pourra donc retrouver sur un graphique combien de MO ont effectué des comparaisons avec les années antérieures en 2007, combien ont commencé à le faire en 2007, combien ont cessé, combien le font et n'y ont jamais renoncé en 2007 et combien sont entrés et sortis de l'échantillon pour cette même année.

Bien que les études statiques sur la performance des organisations fassent couramment appel à des méthodes statistiques plus élaborées que celles que nous avons choisies, il ne nous a pas été possible d'en faire pour deux raisons principales : l'absence de variable dépendante d'intérêt et la taille restreinte de l'échantillon. En effet, tel qu'exprimé plus tôt, le SCT ne mesure pas la performance des MO dont il est responsable mais bien le fait qu'ils produisent des informations et font un suivi quant à leur performance. Il ne nous a donc pas été possible d'observer le lien pouvant exister entre les outils ou informations colligées et la performance sous une quelconque dimension puisque nous n'avons pas d'information sur celle-ci. Le SCT produit depuis 2012 un «Indice d'application de la gestion axée sur les

résultats» en compilant les réponses à certaines des questions du questionnaire. Cet indice n'est toutefois pas à proprement parler une mesure de performance et il ne peut pas être compilé pour les années antérieures à 2012 à cause des changements aux questionnaires. Le fait que les MO changent de structure et que les questions posées changent d'une année à l'autre a également pour effet de créer un panel de données qui est très petit en termes d'organisations et de variables continues ce qui limite grandement les possibilités en termes de modèles statistiques. Nous avons donc choisi une méthode simple, mais très claire quant aux résultats et, surtout, adaptée aux caractéristiques de la base de données employée.

La présentation graphique a aussi pour avantage de permettre de synthétiser une quantité relativement importante de données en une série de figures beaucoup plus parlantes que ne seraient des tableaux présentant les résultats, compte-tenu du nombre élevé de variables étudiées. Ce choix correspond aux méthodes employées avec succès par Mazmanian et Sabatier (1989) ainsi que par Lawrence, Winn et Jennings (2001). Wilkinson et le *Task Force on Statistical Inference* de l'Association américaine de psychologie mettent d'ailleurs en garde contre le fait de choisir une méthode analytique avancée quand une méthode simple est suffisante pour analyser les données dont on dispose, en référant au principe du Rasoir d'Occam (1999, p. 598).

## **9. Mesures de validité des tendances**

---

Un des axes principaux d'intérêt de la présente recherche est l'observation des tendances dans l'adoption au fil du temps des pratiques de mesure de la performance. Afin de nous assurer de la validité de ces tendances, nous avons utilisé différents processus visant à présenter l'information sous une forme graphique la plus résiliente aux variations de l'échantillon. La comparaison des graphiques produits selon ces différents processus permet de s'assurer de la solidité des conclusions sur les tendances pouvant être tirées à partir de l'analyse graphique.

Nous avons d'abord construit des graphiques qui ne comprennent des observations que pour un sous-échantillon de ministères et d'organismes. Ces MO ont pour particularité d'avoir répondu au questionnaire à toutes les années pour lesquelles nous disposons des données. Ce sous-échantillon exclut autant les MO qui auraient refusé ou oublié de répondre au questionnaire pour une année que les organismes qui auraient fusionné, comme le Conseil du médicament et l'Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé qui ont fusionné pour former l'Institut d'excellence en santé et services sociaux en 2010, ou les ministères dont la configuration aurait changée suite à un changement au conseil des ministres, comme la transformation du ministère des Finances en ministère des Finances et de l'Économie en 2012. Cet échantillon restreint présente donc la particularité d'être constant en taille pour toute la durée observée. Les changements que l'on peut y observer ne sont donc que le résultat des choix des MO en termes d'adoption ou de rejet de pratiques de gestion, sans confusion possible avec les effets dus aux changements de composition de l'échantillon.

Nous avons également produit des graphiques où le nombre de MO adoptant une pratique, ayant cessé de l'utiliser, commencé à l'employer, etc. n'est pas présenté en nombre de MO mais bien en proportion du nombre de MO au sein de l'échantillon pour l'année en question. On obtient ainsi une autre forme de correction pour la volatilité de l'échantillon sans perdre une grande portion des répondants comme on doit le faire pour obtenir le sous-échantillon restreint dont il est fait mention plus haut. Ces graphiques servent de troisième source permettant de valider la forme des tendances que l'on peut observer dans l'adoption au fil du temps des pratiques de mesure de la performance.

Nous avons également procédé à une analyse de la robustesse des données aux changements de personne répondante au sein des MO sondés. Il est en effet possible que certains changements dans les réponses s'expliquent par un changement de personne répondant au questionnaire d'une année à l'autre. On pourrait par exemple penser à un «faux» abandon d'une pratique qui résulterait du fait que le questionnaire ait été rempli par un nouvel employé suite au départ à la retraite de l'ancien responsable et qu'une partie de

l'information sur les pratiques en place ait été ainsi perdue dans la transition. La sanction du sous-ministre ou du dirigeant de l'organisme devrait garantir qu'une telle situation ne puisse se produire, mais nous avons voulu tester cette hypothèse par nous-même. À l'aide des adresses courriel des personnes ayant rempli le questionnaire pour le compte de leur MO chaque année, nous avons pu construire des variables de retour et de progrès qui ne prennent de valeurs positives que si ces changements n'ont pas eu lieu en même temps qu'un changement de personne répondante. Les résultats de cette analyse montrent que les résultats sont robustes à ces variations et ils sont présentés en annexe.

## Résultats

---

### 10. Tendances

---

Nous présentons ici une série de graphiques montrant la progression dans l'adoption de six pratiques de mesure de la performance. Ces mesures ont été choisies parce qu'elles étaient les plus représentatives de l'ensemble des variables observées et parce que ce sont celles pour lesquelles le plus de points de données étaient disponibles au sein de l'échantillon. Elles touchent autant au suivi de la planification stratégique, à l'élaboration du plan stratégique et au rapport annuel de gestion, qui sont les grandes classes des questions touchant à la mesure de la performance que l'on trouve au sein du questionnaire. Les graphiques produits pour les autres variables présentent un aspect similaire ou une version tronquée de ces tendances en raison du manque de données.

## 10.1 Données brutes

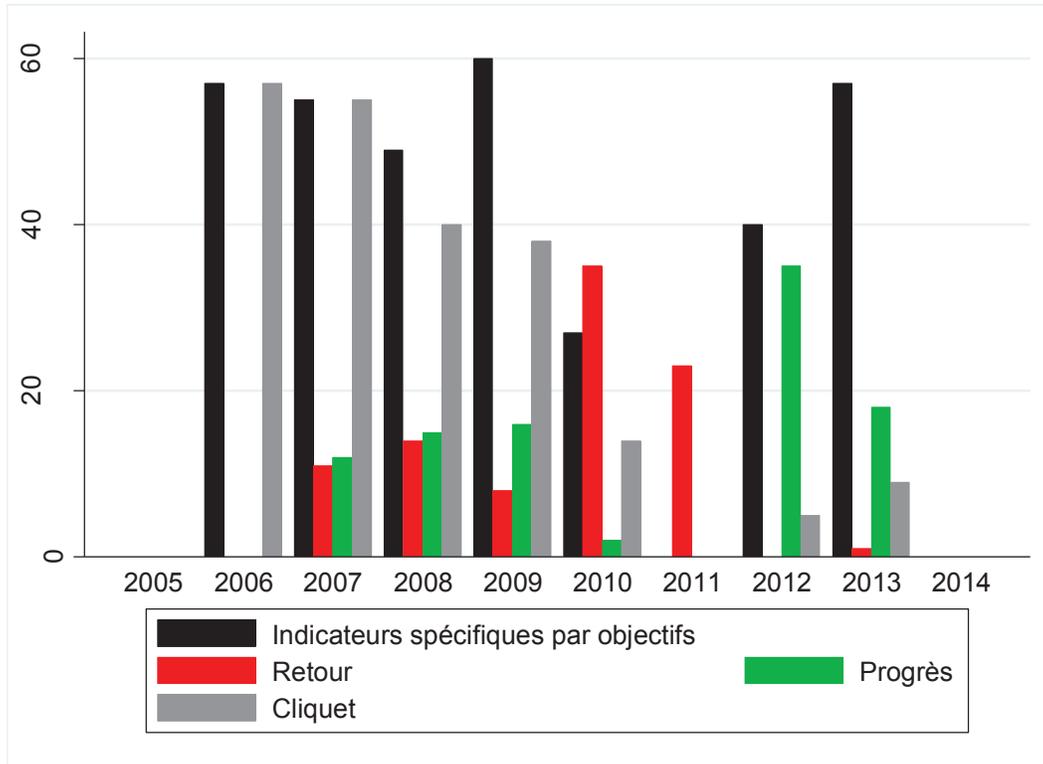


Figure 5 : Suivi du plan stratégique (échantillon complet)

La première observation porte sur les données brutes issues de l'ensemble de l'échantillon. La Figure 5 présente le nombre de MO dont le suivi du plan stratégique s'effectue au moyen d'indicateurs spécifiques pour chacun des objectifs qu'il contient. Elle ne permet pas d'observer de tendance claire dans l'utilisation de ces indicateurs (colonne noire). Elle ne permet pas non plus d'observer une tendance claire dans les adoptions ou les abandons de cette pratique (colonne verte et colonne rouge, respectivement). On peut toutefois y observer une trajectoire décroissante menant à un creux, suivi d'une légère reprise pour le nombre de MO qui ont commencé à utiliser la mesure sans jamais y renoncer, soit l'effet de cliquet (colonne grise). Il importe toutefois de se rappeler que le nombre de ministères et organismes sondés n'est pas constant pour chacune des années que l'on peut observer. La Figure 6 permet de pallier à cette lacune.

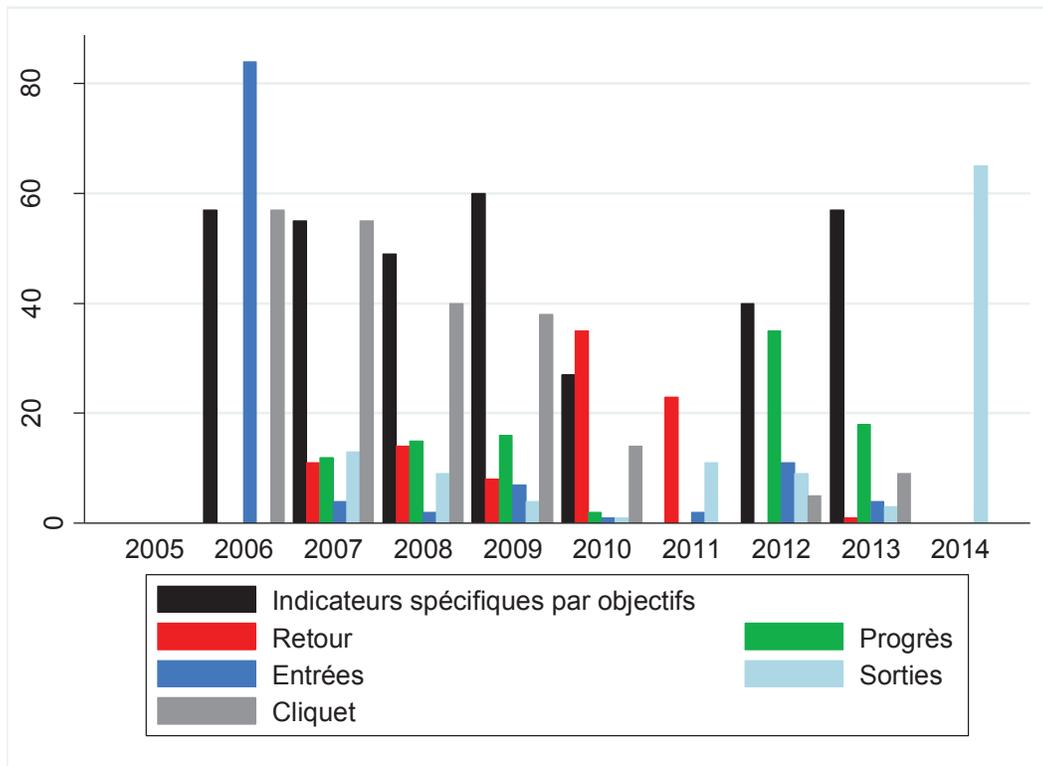


Figure 6 : Suivi du plan stratégique (échantillon complet)

Le fait d'illustrer les entrées et les sorties de l'échantillon (respectivement en bleu foncé et en bleu pâle) permet d'observer la variabilité de l'échantillon. On constate toutefois que les sorties ne peuvent à elles seules expliquer la chute dans le nombre de MO utilisant des indicateurs spécifiques qui culmine en 2011. De la même façon, les entrées ne sont pas assez nombreuses pour expliquer le regain d'intérêt pour cette pratique noté à partir de 2012. Le nombre d'entrées très élevé pour l'année 2006 résulte simplement de l'absence de données pour l'année 2005 et n'a donc aucune valeur analytique, tout comme les sorties en 2014.

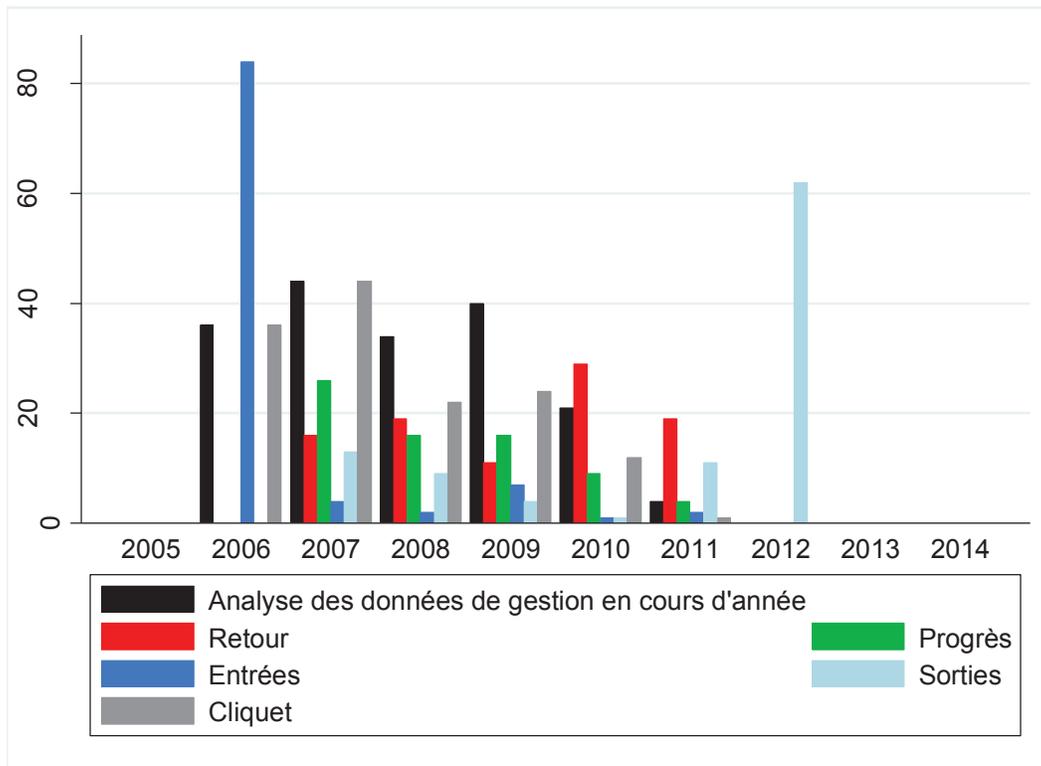


Figure 7 : Suivi du plan stratégique (échantillon complet)

L'analyse des données de gestion en cours d'année, une autre méthode de suivi du plan stratégique, présente une tendance similaire pour les années 2006 à 2011, mais les données absentes pour 2012 à 2014 empêchent d'établir s'il y a eu, dans ce cas également, réadoption de cette pratique après le creux de 2011. Comme pour les indicateurs spécifiques, les entrées et les sorties ne semblent pas être assez nombreuses pour expliquer à elles seules les variations dans l'emploi de la mesure. Encore, une fois, le nombre élevé d'entrées en début de période et de sorties en fin de période ne sont que des artifices résultant des extrémités de l'échantillon et n'ont donc pas de valeur explicative.

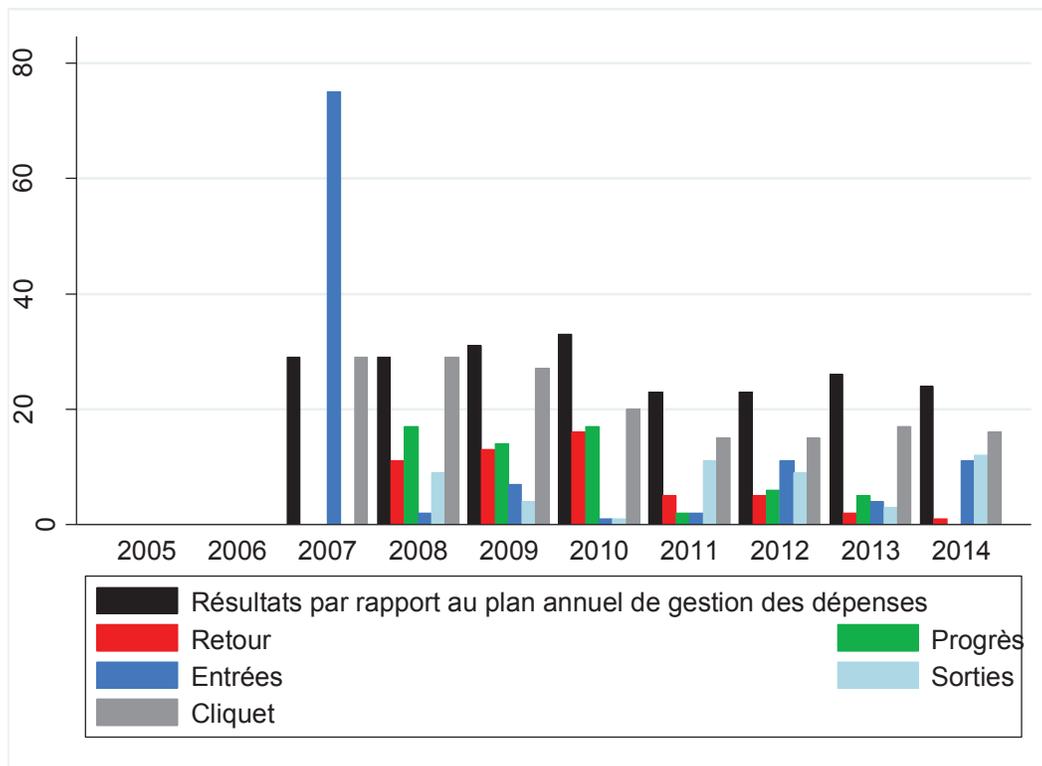


Figure 8 : Rapport annuel de gestion (échantillon complet)

L'analyse de la présentation des résultats par rapport au plan annuel de gestion des dépenses au sein du rapport annuel de gestion montre une tendance différente mais surtout plus ambiguë dans l'adoption de cette pratique. On observe en effet une décroissance légère du nombre de MO qui emploient cette méthode de façon durable, mais cette décroissance est beaucoup moins rapide que pour les deux autres mesures précédentes et il n'est pas évident de prime abord que cette décroissance culmine en 2011 pour être suivie ensuite par une période de réadoption. Les nombres de ministères et organismes en question ici étant relativement faibles, il est possible que les entrées et les sorties expliquent dans ce cas une bonne partie de la tendance observée.

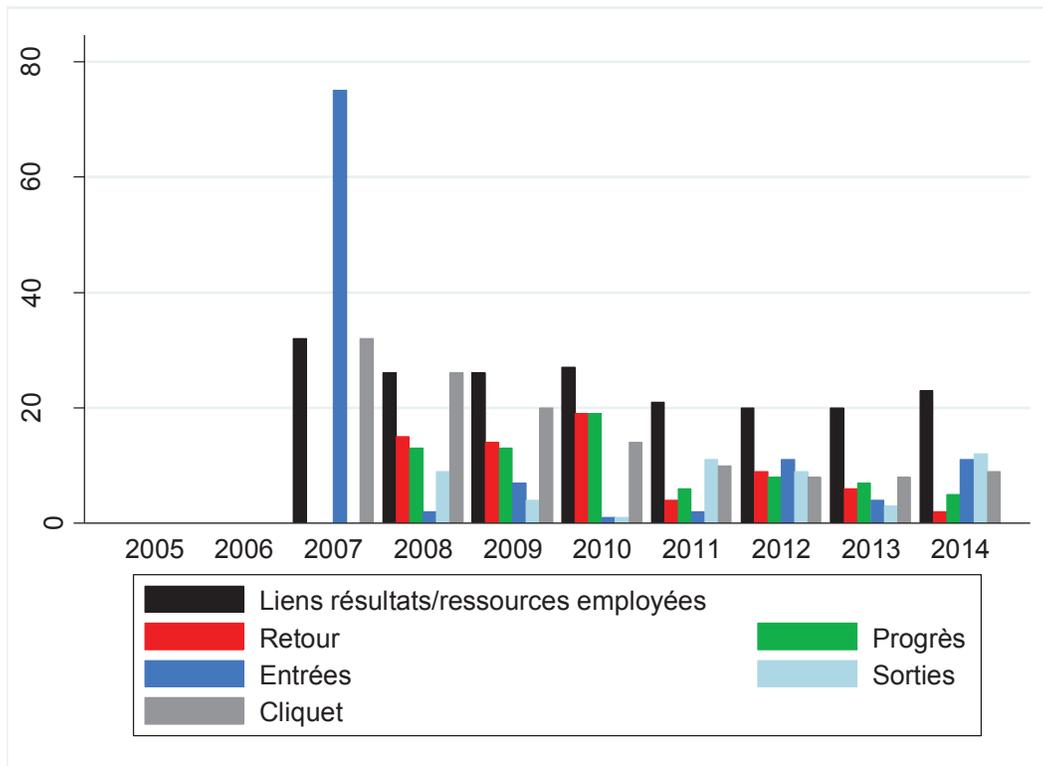


Figure 9 : Rapport annuel de gestion (échantillon complet)

La présentation des liens entre résultats et ressources employées au sein du rapport annuel de gestion présente une tendance analogue à ce qu'on peut observer à la Figure 9 : une lente décroissance qui se termine en stagnation voire en faible croissance dans un contexte où les entrées et les sorties pourraient expliquer une bonne part des variations en raison d'un faible nombre de MO utilisant ces pratiques.

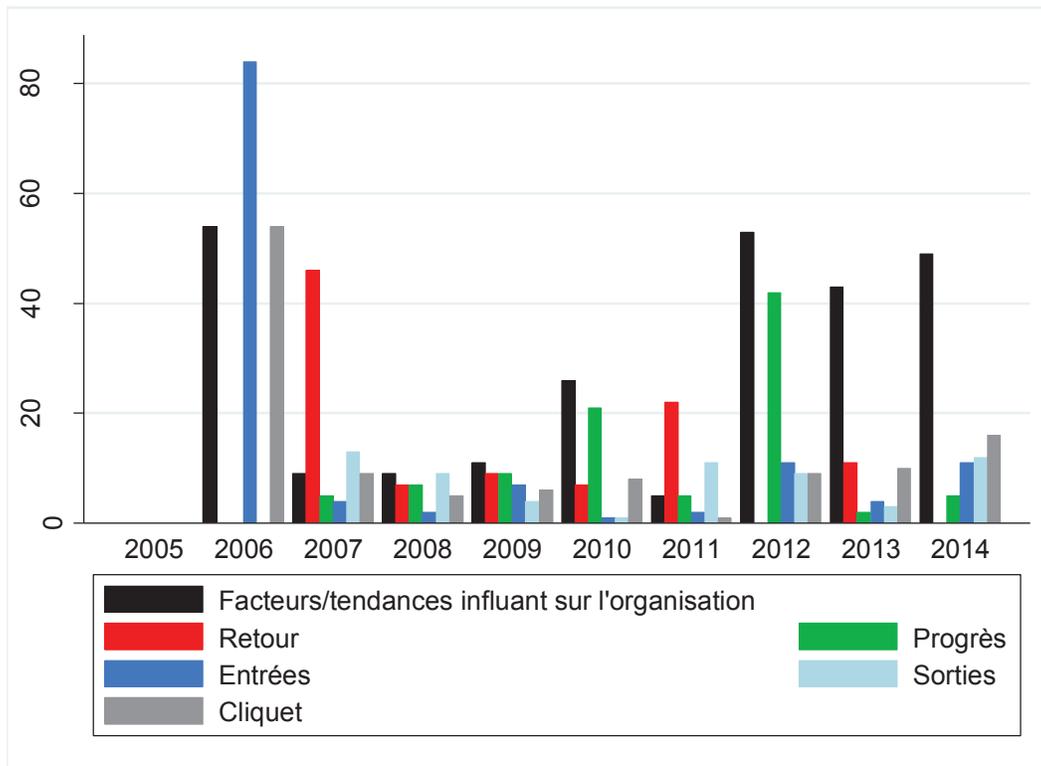


Figure 10 : Élaboration du plan stratégique (échantillon complet)

La Figure 10 présente l'emploi des facteurs et des tendances influant sur l'organisation comme élément pris en compte dans la planification stratégique. On y constate une tendance à mi-chemin entre celles que l'on peut observer pour les pratiques de suivi du plan stratégique et celles concernant les éléments compris au rapport annuel de gestion. Le nombre de MO utilisant la mesure de façon durable décroît, mais de façon brutale après la première année. On observe un creux en 2011, mais il fait suite à une période de relative stagnation suivant la chute initiale. On observe ensuite un phénomène de reprise de l'usage de cette pratique de 2012 à 2014, qui est à la fois attribuable à de nouveaux organismes ou ministères adoptant cette mesure pour la première fois et à des réadoptions.

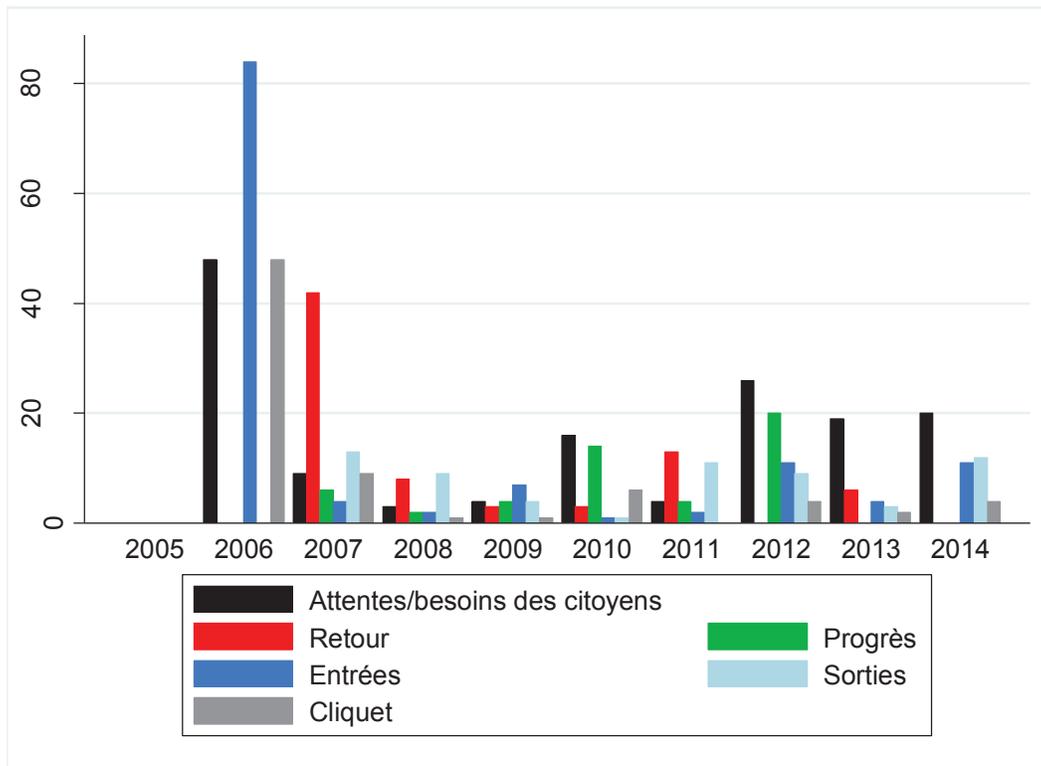


Figure 11 : Élaboration du plan stratégique (échantillon complet)

L'emploi d'informations sur les attentes et les besoins des citoyens dans l'élaboration du plan stratégique présente lui aussi une tendance hybride. On y retrouve une rapide chute de l'emploi en début de période, suivi d'une relative stagnation. On observe un regain d'intérêt pour la mesure en 2012, 2013 et 2014, mais ce regain d'intérêt est presque exclusivement le fait de ministères et d'organismes qui ont déjà rejeté cette mesure et y reviennent à ce moment.

## 10.2 Lignées de ministères et organismes stables

Nous présentons ici une analyse des mêmes variables mais portant sur un échantillon de ministères et d'organismes qui ont répondu à l'ensemble du questionnaire pour toutes les années à partir de 2007. L'échantillon ainsi considéré est limité, mais sa taille est constante à toutes les périodes.

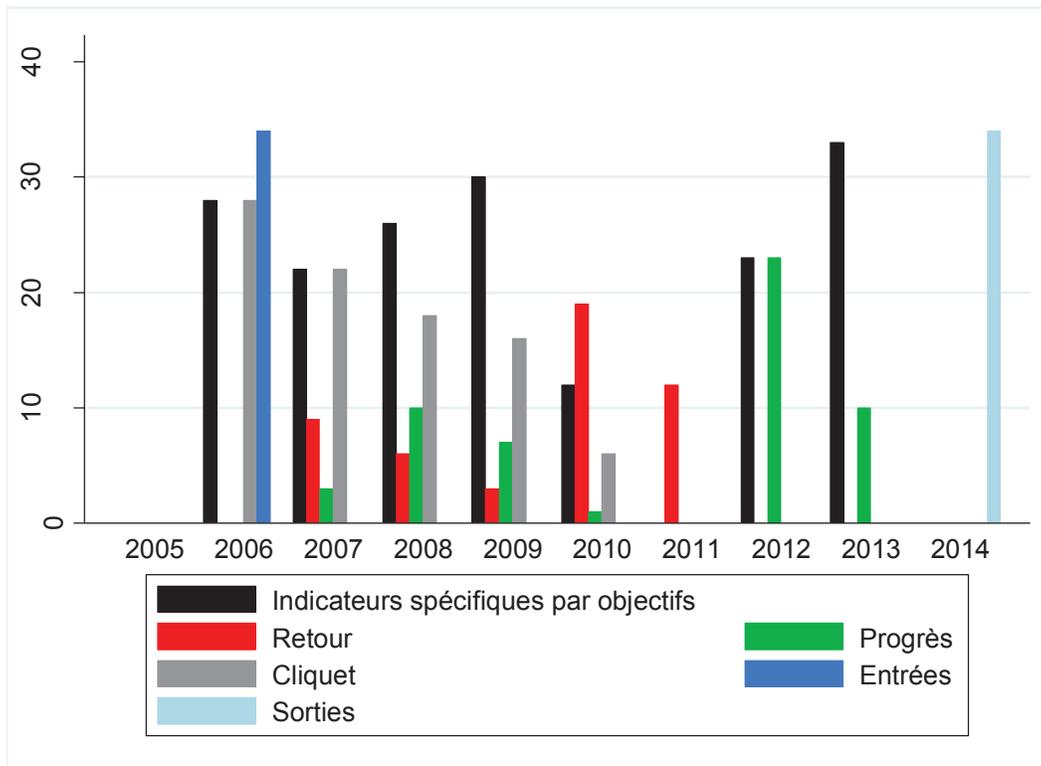


Figure 12 : Suivi du plan stratégique (échantillon restreint)

La Figure 12 permet de constater qu'en restreignant l'échantillon, il n'y a plus d'entrées et de sorties qui viennent affaiblir la portée des observations (les colonnes des entrées en début de période et des sorties en fin de période sont un artifice qui résulte des extrémités de l'échantillon). On observe toujours une décroissance progressive qui culmine en 2011. Toutefois, la reprise qui s'exerce en 2012 et 2013 n'est ici qu'exclusivement le fait de ministères et d'organismes qui avaient abandonné cette pratique par le passé et y reviennent. Les entrées et sorties ont été enlevées des graphiques subséquents par souci de clarté.

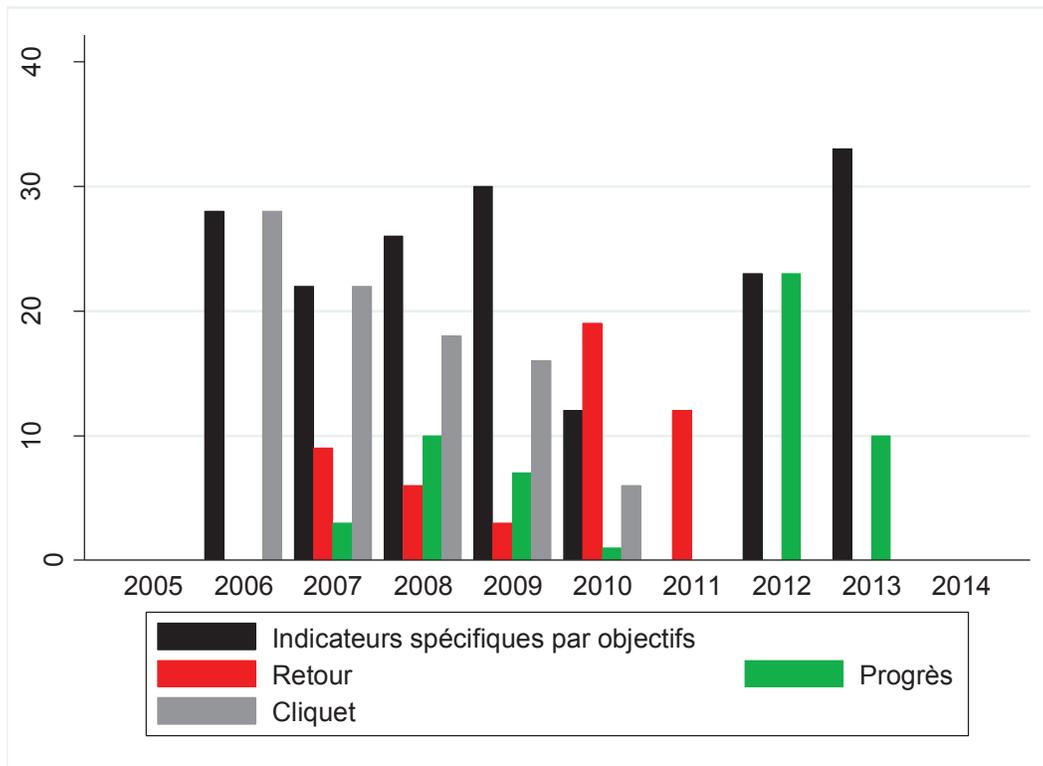


Figure 13 : Suivi du plan stratégique (échantillon restreint)

On observe un changement similaire pour l'emploi d'indicateurs spécifiques par objectifs : une décroissance continue du nombre de MO ayant adopté de façon durable la pratique jusqu'en 2011 et un regain qui ne s'explique que par des réadoptions par la suite.

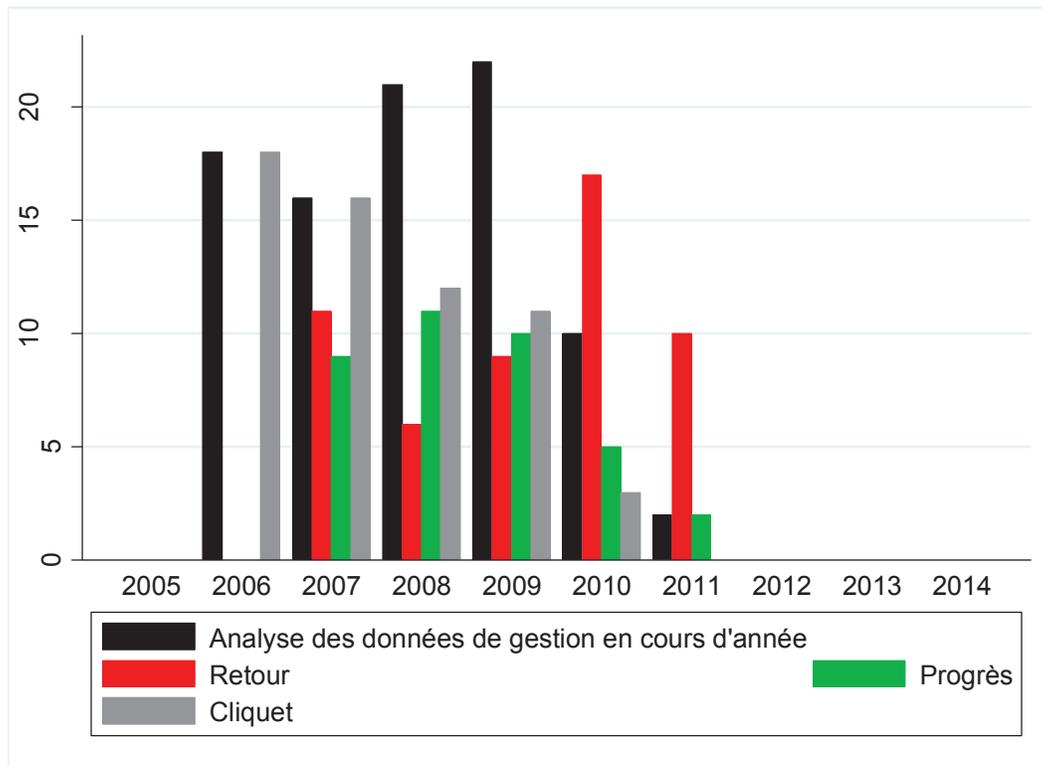
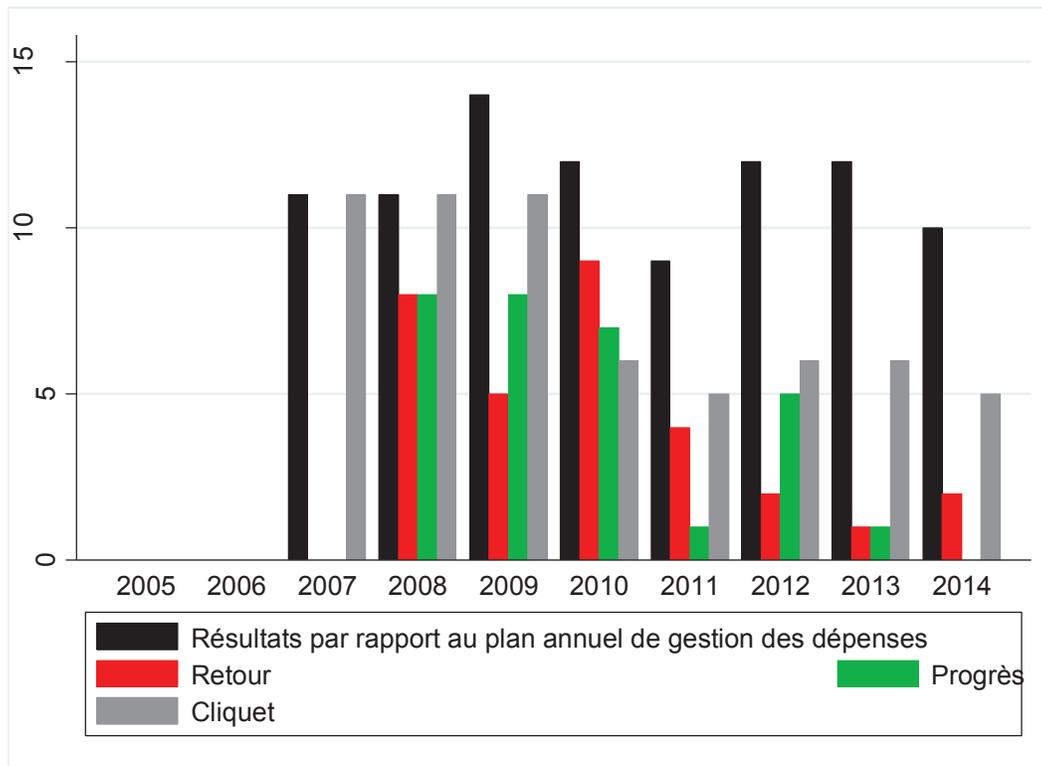


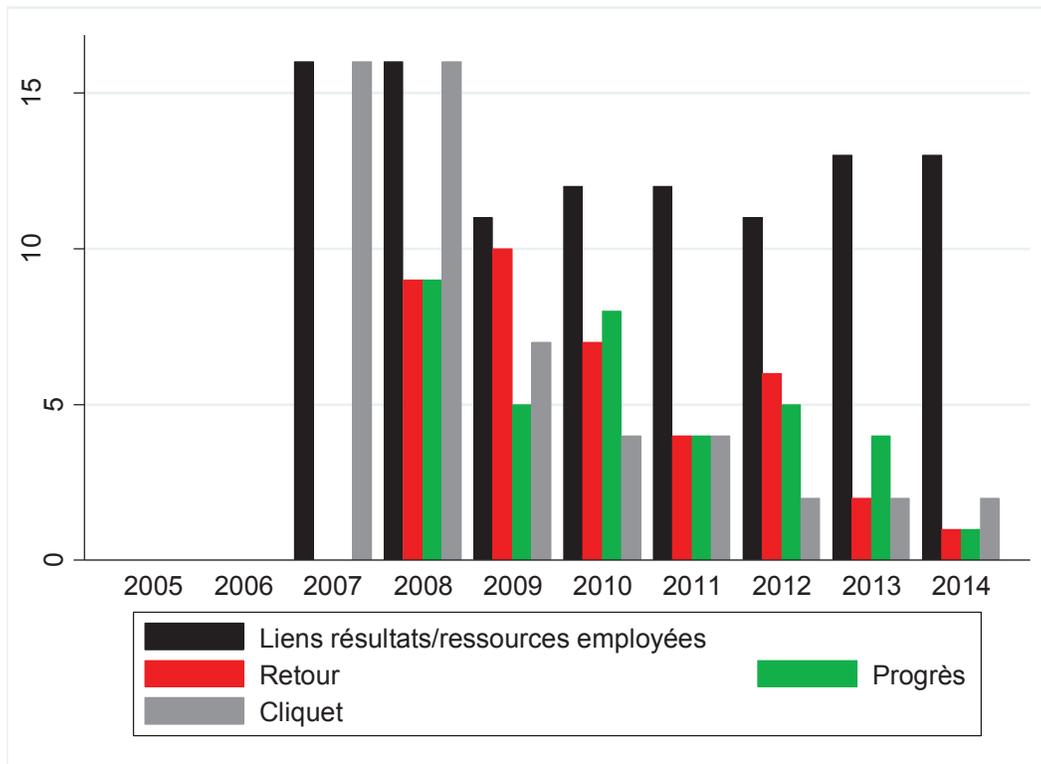
Figure 14 : Suivi du plan stratégique (échantillon restreint)

L'observation de l'emploi des données de gestion en cours d'année comme méthode de suivi du plan stratégique en échantillon restreint montre elle aussi une décroissance continue du nombre de ministères et organismes pour lesquels se manifeste un effet de cliquet. On ne dispose pas dans ce cas-ci d'informations sur les années 2012 à 2014 permettant de voir si la tendance se maintient par la suite.



**Figure 15 : Rapport annuel de gestion (échantillon restreint)**

La Figure 15 présente une tendance similaire à celle que l'on pouvait observer en échantillon complet : une décroissance modérée suivie d'une période ambiguë que l'on pourrait associer à une croissance très lente ou à la stagnation. Il est à noter que comme les sorties et entrées n'entrent plus en ligne de compte et que l'effet de cliquet est toujours présent jusqu'en fin de période, on peut affirmer que la légère reprise que l'on observe en 2012, 2013 et 2014 résulte en partie de l'adoption de la pratique de présentation des résultats comparés au plan annuel de gestion des dépenses par de nouveaux ministères, ce qui n'était pas le cas pour les deux mesures présentées préalablement.



**Figure 16 : Rapport annuel de gestion (échantillon restreint)**

La présentation des comparaisons entre résultats et ressources employées suit une courbe clairement descendante quant au nombre de ministères et organismes ayant adopté la mesure de façon durable. Toutefois, cette chute est continue sur toute la période, au lieu de connaître un creux en 2011 et une reprise par la suite. On peut constater un léger regain d'intérêt pour la pratique en 2013 et 2014, qui est encore une fois explicable uniquement par sa réadoption et non pas par de nouveaux MO adhérents. La tendance observée est très proche de celle observée en échantillon complet, donc les entrées et sorties de l'échantillon n'ont pas une grande part de responsabilité dans les variations observées.

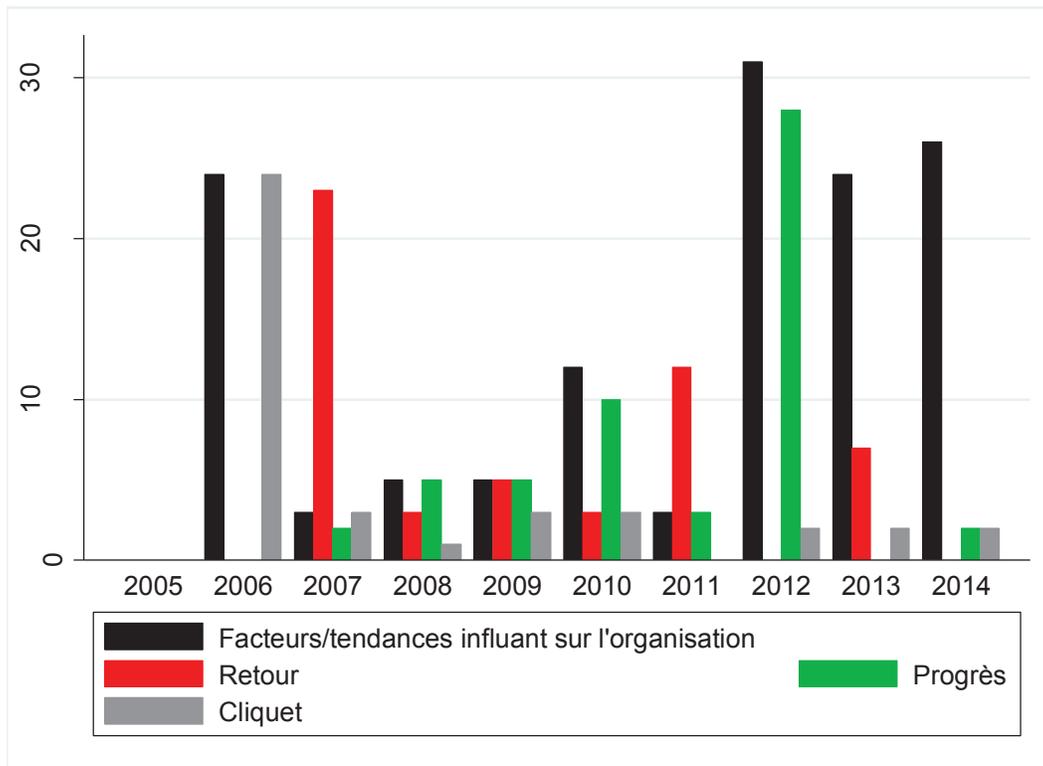


Figure 17 : Élaboration du plan stratégique (échantillon restreint)

Le passage de l'échantillon complet à l'échantillon restreint change légèrement la tendance que l'on peut observer pour la considération des facteurs et tendances ayant une influence sur l'organisation lors de la planification stratégique. Si on constate toujours une pointe en début de période suivie d'une chute drastique, les années subséquentes présentent une stagnation voire un léger recul dans la présence de l'effet de cliquet, alors qu'on pouvait observer une légère progression de cet effet en fin de période en échantillon complet. Cela signifie que cette embellie observée en échantillon complet résulte de l'apparition de nouveaux MO au sein de l'échantillon. Un nombre important de réadoptions est toutefois également à l'œuvre derrière la remontée soudaine de l'emploi de cette pratique de 2012 à 2014, comme on peut le voir à la Figure 17.

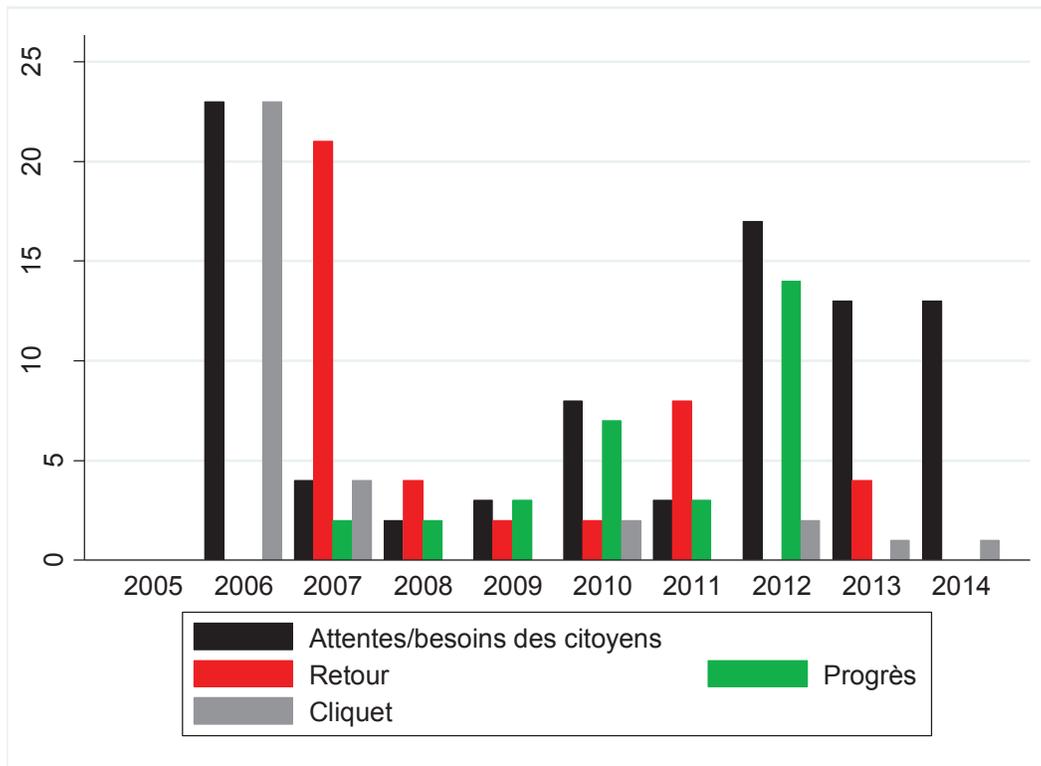


Figure 18 : Élaboration du plan stratégique (échantillon restreint)

La tendance que l'on peut observer dans l'inclusion des attentes et des besoins des citoyens dans la planification stratégique en échantillon restreint est analogue à celle que l'on peut observer pour la considération des facteurs et tendances influant sur l'organisation dans ce même exercice. On observe une chute drastique en début de période, une relative stagnation et une reprise en fin de période qui ne s'explique principalement que par des réadoptions.

### 10.3 Données exprimées en proportions

Afin de confirmer une seconde fois la validité des tendances observées, nous avons produit les graphiques associés aux six mesures de référence en mesurant non pas le nombre de MO adoptant une mesure mais la proportion des MO présents dans l'échantillon pour une année donnée qui le font. Les progrès, retours et MO qui manifestent l'effet de cliquet ont été compilés de la même façon. Cette méthode présente l'avantage de ne pas réduire la

taille de l'échantillon comme le fait l'emploi d'un échantillon restreint aux ministères et organismes existants à toutes les périodes étudiées. L'axe vertical présente donc ici la fraction de l'ensemble des MO pour une année donnée qui utilisent la mesure, plutôt que leur nombre absolu.

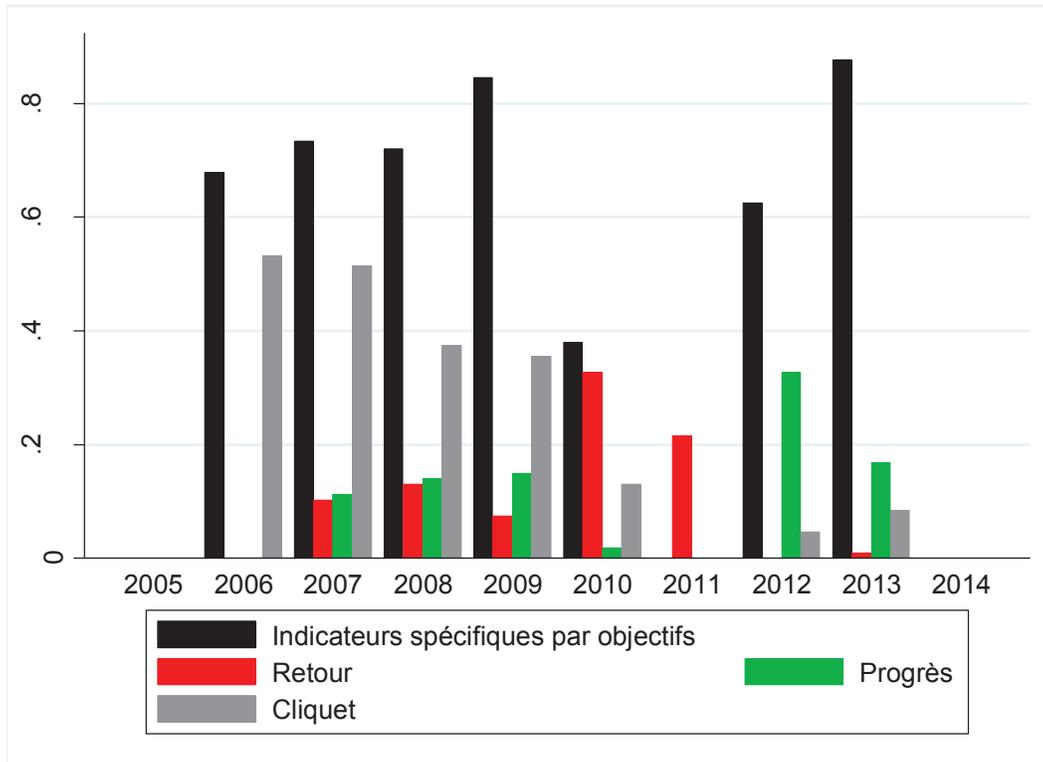


Figure 19 : Suivi du plan stratégique (proportion de l'échantillon complet)

L'analyse en proportion de l'emploi d'indicateurs spécifiques montre une tendance très similaire à celles observées en échantillon complet ou restreint. On y observe une décroissance continue du nombre de MO adoptant la mesure de façon durable qui culmine en 2011, suivie d'une période caractérisée par des réadoptions massives et quelques nouvelles adoptions. Il importe toutefois de noter que la proportion de ministères ou organismes adoptant la mesure ne connaît pas une trajectoire clairement descendante avant 2011, comme c'était le cas pour les analyses en nombre plutôt qu'en proportion.

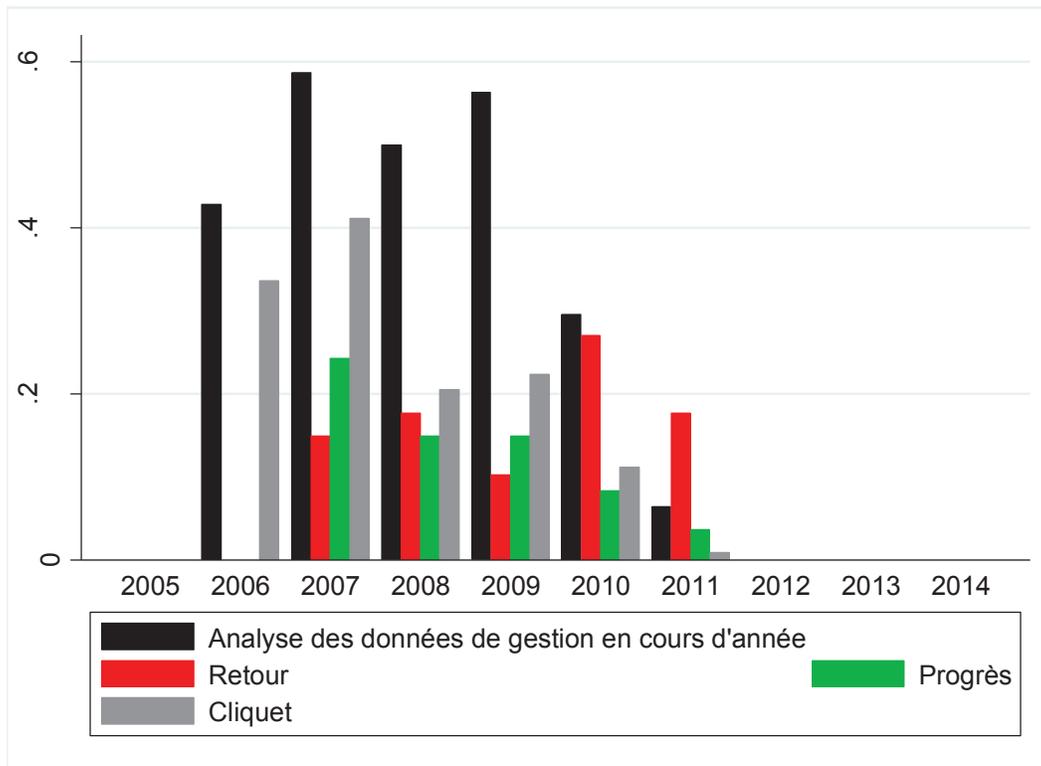


Figure 20 : Suivi du plan stratégique (proportion de l'échantillon complet)

L'analyse des données de gestion en cours d'année suit elle aussi une tendance très similaire que l'on observe en échantillon complet, retreint ou en proportion : une décroissance culminant en 2011, dernière année pour laquelle les données sont présentes. Comme pour la Figure 19, la tendance dans la proportion brute de MO qui appliquent la pratique chaque année est moins claire qu'en cas d'analyse en nombre.

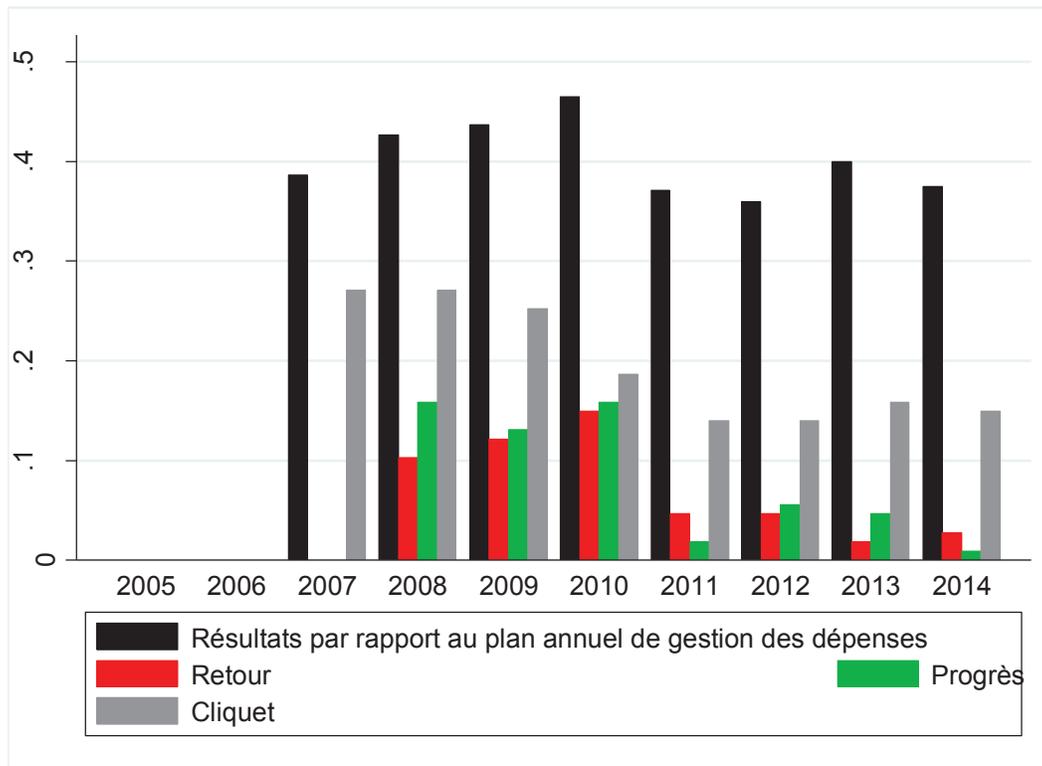


Figure 21 : Rapport annuel de gestion (proportion de l'échantillon complet)

L'analyse en proportion de la variable de comparaison entre résultats et plan annuel de gestion des dépenses montre une tendance similaire à celle observée en nombre et une version amoindrie de la tendance que l'on observe le plus généralement dans toutes les variables, soit une décroissance menant à un creux en 2012, suivi d'une légère reprise en 2013 et 2014. Cette reprise s'explique, selon la Figure 21, en partie par des réadoptions et par de nouvelles adoptions de la mesure.

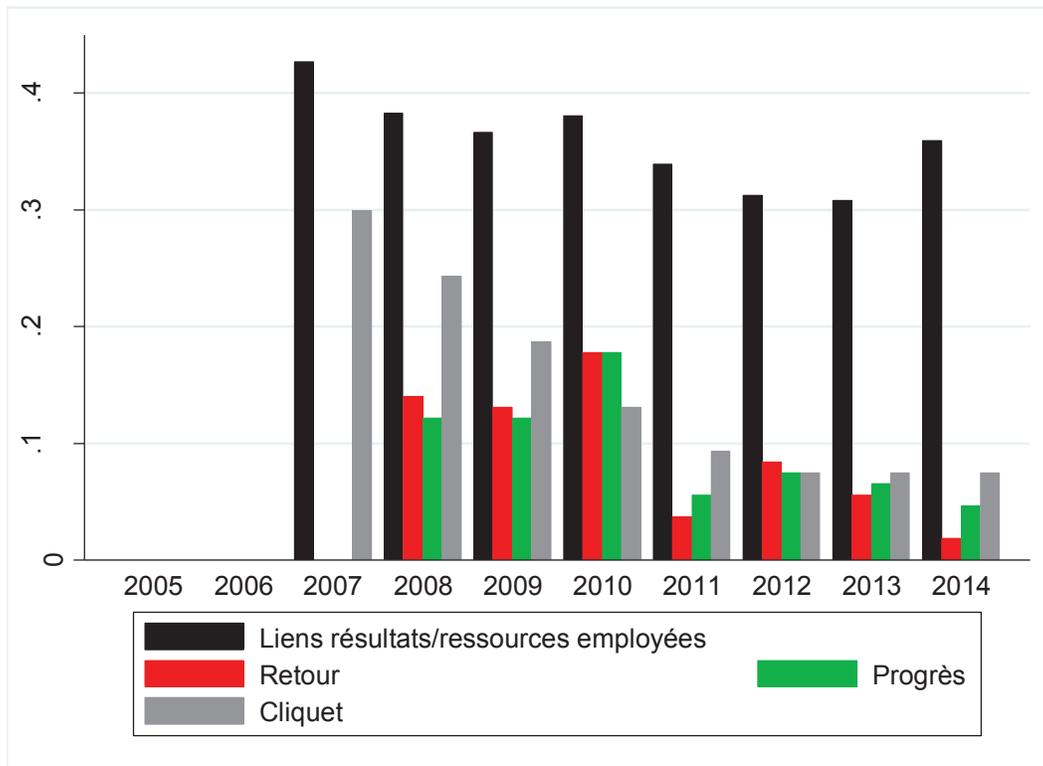


Figure 22 : Rapport annuel de gestion (proportion de l'échantillon complet)

La Figure 22 présente une tendance assez claire autant pour la proportion pure que pour la proportion des MO qui présentent un effet de cliquet, à l'exception de la légère remontée de 2014. On observe une décroissance constante pour toute la période allant de 2007 à 2013. Cette tendance est plus claire que celle que l'on peut observer en nombre et en échantillon complet ou restreint, où la trajectoire du nombre de MO utilisant la mesure s'apparente plus à une chute suivie d'une stagnation qu'à la décroissance continue que l'on peut observer ici.

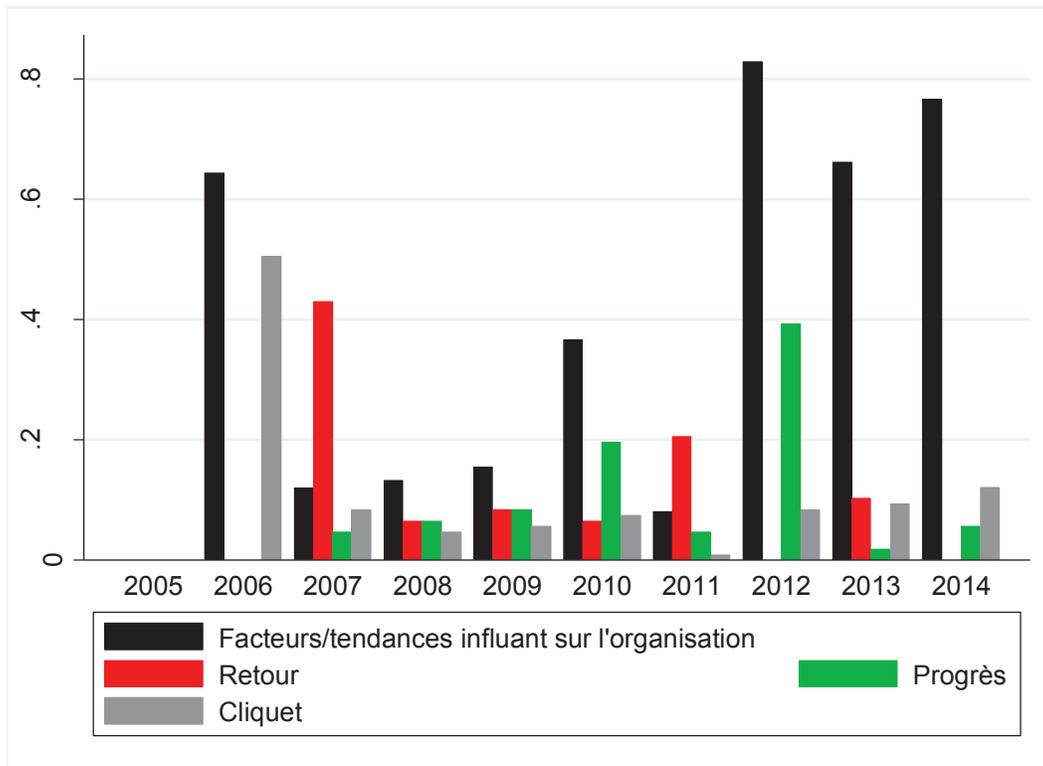


Figure 23 : Élaboration du plan stratégique (proportion de l'échantillon complet)

La tendance observable pour la considération des facteurs d'influence sur l'organisation dans l'exercice de planification stratégique est très similaire à celle que l'on peut observer en échantillon restreint ou complet : chute marquée en début de période, stagnation par la suite et regain d'intérêt principalement par des ministères et organismes ayant délaissé la pratique par le passé en fin de période.

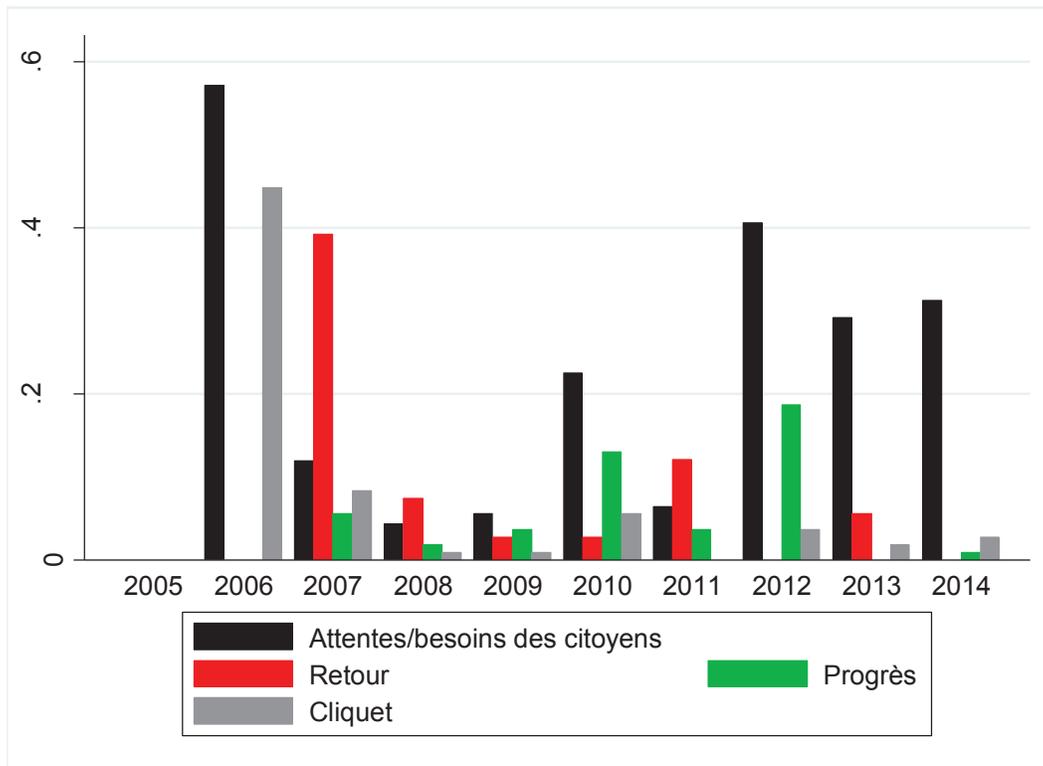


Figure 24 : Élaboration du plan stratégique (proportion de l'échantillon complet)

Un constat analogue à celui portant sur la Figure 23 s'applique à l'utilisation d'informations sur les attentes ou besoins des citoyens que l'on peut observer ici. On observe une trajectoire en «U» avec une branche gauche plus prononcée pour l'emploi brut de la mesure et une chute suivie d'une stagnation pour la proportion de MO ayant adopté la mesure de façon durable.

## 11. Cas d'intérêt

Nous présentons ici une série de graphiques pour certaines variables d'intérêt spécifique. Ils ne servent pas à illustrer la tendance générale observée par les MO du gouvernement du Québec mais bien à fournir des informations sur des pratiques de gestion de la performance qui sont fréquemment l'objet des études des chercheurs et des préoccupations des gestionnaires publics.

## 11.1 Étalonnage et comparaisons

Nous présentons ici l'emploi de deux mesures qui sont les plus souvent considérées lorsque l'on souhaite observer la mesure de la performance au sein d'une organisation.

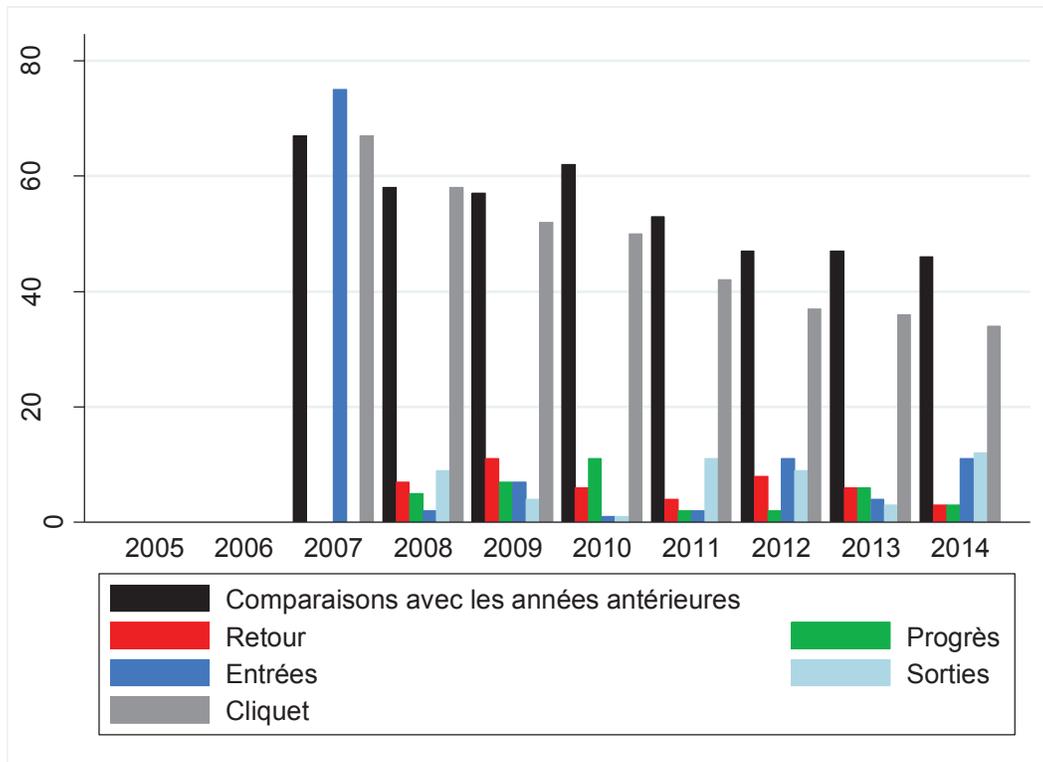


Figure 25 : Rapport annuel de gestion (échantillon complet)

Les comparaisons avec les années antérieures constituent sans doute la version la plus primaire de mesure de la performance d'une organisation. Sans une telle comparaison, on ne peut observer les progrès ou les reculs, peu importe les mesures de performance choisies. On constate à la Figure 25 que cette pratique est relativement répandue, puisque près de 60 ministères et organismes y font appel en début de période, mais que son usage tend décroître à travers le temps. Cette décroissance s'observe autant en nombre pur qu'en nombre de MO ayant toujours fait appel à la mesure.

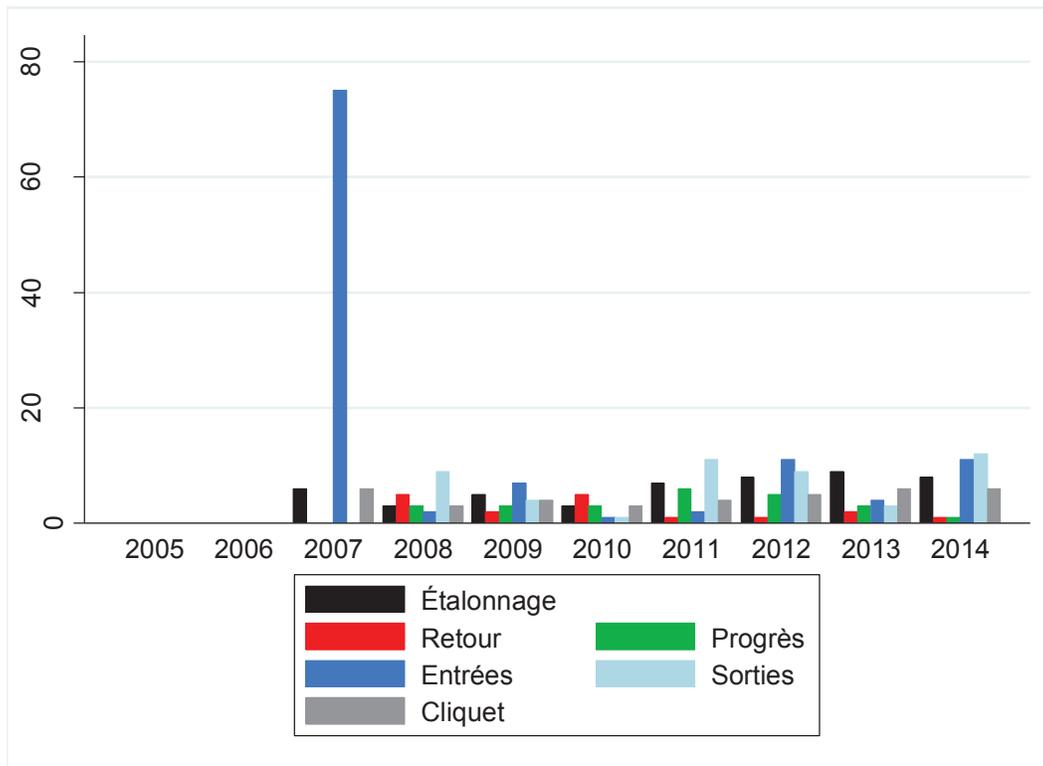


Figure 26 : Rapport annuel de gestion (échantillon complet)

L'étalonnage, une des mesures phares de la gestion axée sur les résultats, et directement associée au Nouveau management public, est quant à elle observée dans un très petit nombre de ministères et organismes. De ce très faible nombre, on constate un encore plus petit nombre de MO pour lesquels on peut observer la présence d'un effet de cliquet.

## 11.2 Utilisation

Nous présentons ici un des rares couples de variables correspondant à la boucle de gestion axée sur les résultats que l'on peut identifier dans la base de données. Cette boucle comprend la production d'informations et l'utilisation des informations pour orienter la gestion.

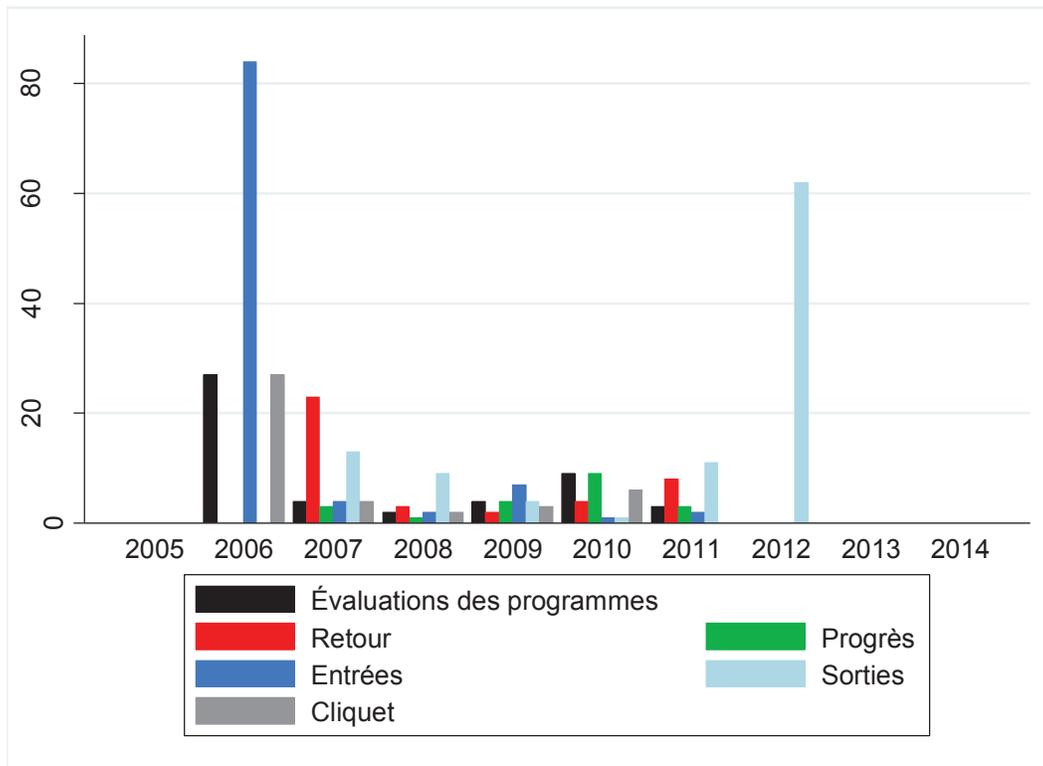


Figure 27 : Élaboration du plan stratégique (échantillon complet)

La Figure 27 présente les données quant à l'utilisation de l'évaluation des programmes dans l'élaboration du plan stratégique d'un ministère ou organisme. Pour la période couverte, de 2006 à 2011, on peut observer qu'un très petit nombre de MO use de cette méthode pour informer leur planification stratégique et que l'instabilité de l'échantillon rend difficile d'affirmer que la tendance y diffère significativement de zéro.

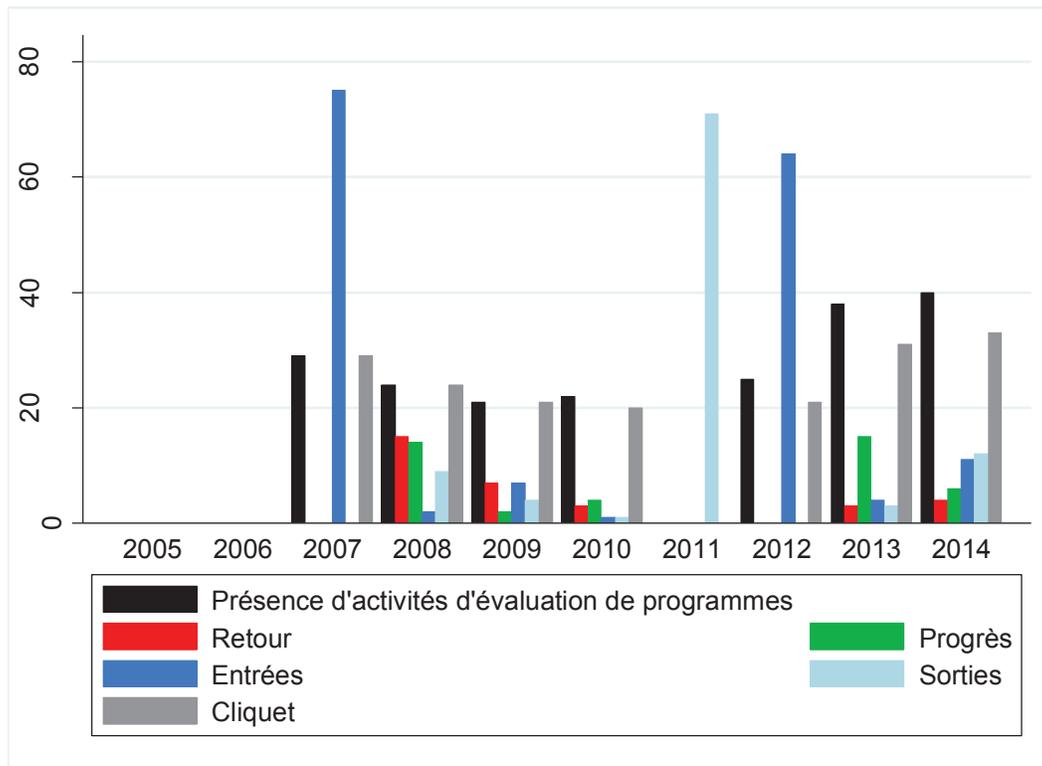


Figure 28 : Présence d'activités d'évaluation de programmes (échantillon complet)

On constate toutefois qu'un bien plus grand nombre de ministères et organismes affirment effectuer des activités d'évaluation de programmes que le nombre qui s'en servent pour informer leur planification stratégique. Ainsi pour la période comparable de 2007 à 2010, ce sont près de vingt organisations qui effectuent des travaux d'évaluation de leurs programmes. Ces MO sont d'ailleurs presque tous des utilisateurs continus de cette pratique, jusqu'en 2011.

### 11.3 Tableau de bord

L'emploi des tableaux de bord de gestion, qui appartient au canon des bonnes pratiques de gestion axées sur la performance, est présenté ici.

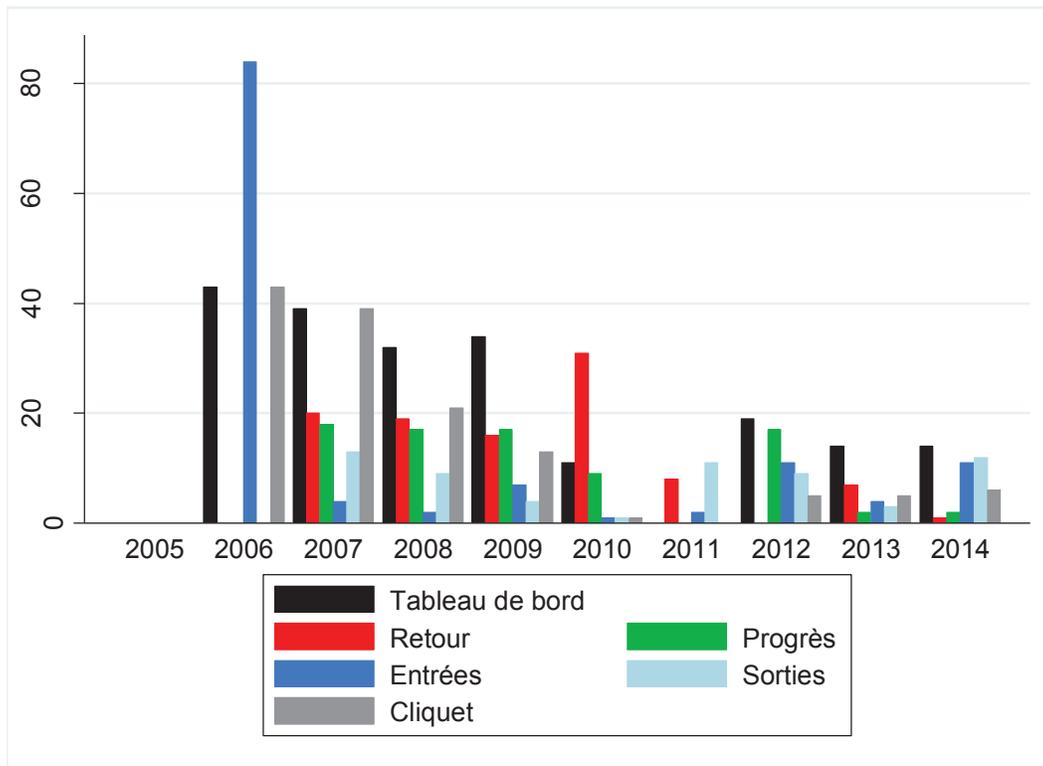


Figure 29 : Suivi du plan stratégique (échantillon complet)

On peut d'abord observer que cette pratique n'est pas largement répandue au sein des MO du gouvernement du Québec. La tendance que suit cette variable s'apparente à celle que l'on a pu observer pour les variables présentées à la section précédente : forte adoption en début de période, décroissance jusqu'à un creux en 2011 et reprise, légère dans ce cas, dominée par la réadoption de la pratique en 2012, 2013 et 2014.

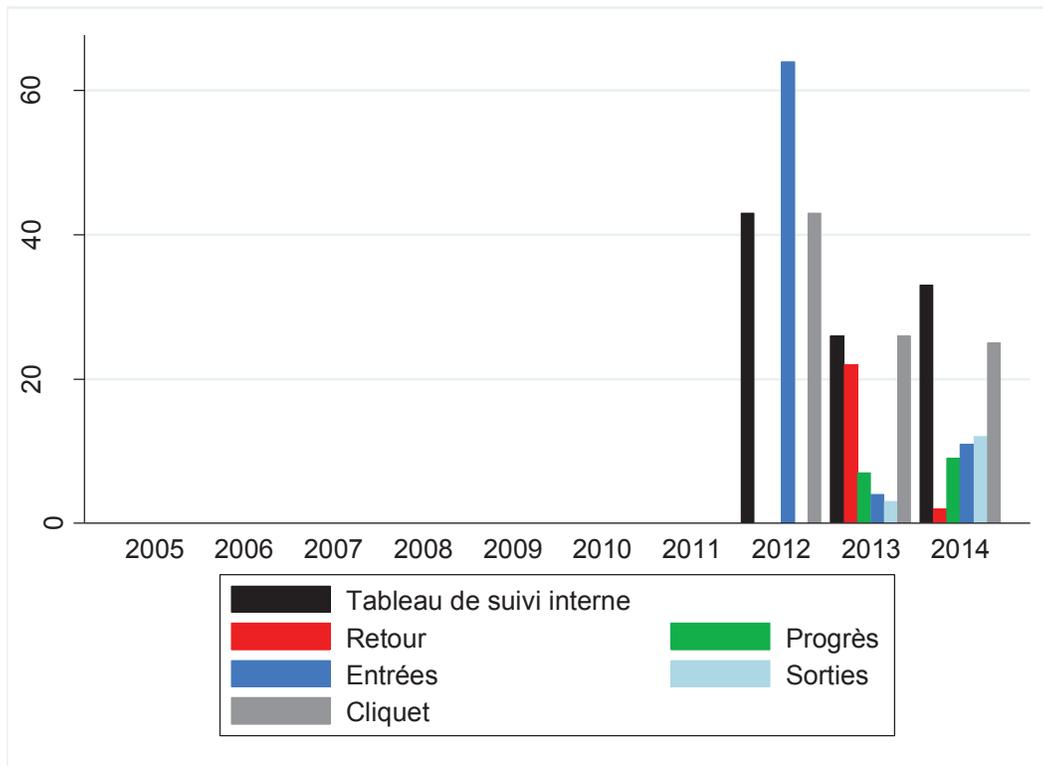


Figure 30 : Suivi du plan stratégique (échantillon complet)

À partir de 2012, le questionnaire comprend une question sur l'emploi de tableaux de bord «maison» ou d'outils internes de suivi équivalents. Il est possible de penser que les tableaux de bord traditionnels ont pu être remplacés par de tels outils. Toutefois l'absence de données sur la trajectoire de cette pratique entre 2006 et 2011, alors que l'abandon progressif du tableau de bord traditionnel avait lieu empêche de tirer une telle conclusion. Il importe également de constater que les données pour 2012 à 2014 ne permettent pas de savoir si cette pratique est en croissance ou en décroissance.

## Discussion

---

### 12. Profils d'adoption

---

Deux grands types de profils d'adoption existent pour l'adoption des pratiques pures : le profil en «U» et le profil de stabilité décroissante. Ce premier profil est marqué par un haut niveau d'adoption en début de période, une décroissance jusqu'à un creux en 2011 et une croissance vive de 2012 à 2014, qui ne permet pas de revenir aux niveaux de début de période. Il existe des variations quant à la vitesse de la décroissance, qui est parfois très rapide après la première année et très lente par la suite ou plus progressive, ainsi que sur l'année à laquelle correspond le creux du «U» qui n'est pas toujours situé en 2011. Cette tendance est très clairement observable aux figures présentant l'emploi des indicateurs spécifiques par objectifs dans le suivi de la planification stratégique (Figure 5, Figure 12 et Figure 19), des facteurs et tendances influant sur l'organisation (Figure 10, Figure 17 et Figure 23), ainsi que des besoins et attentes des citoyens (Figure 11, Figure 18 et Figure 24) comme informations employées pour effectuer la planification stratégique. Ce profil apparaît indifféremment de ce que l'on observe les variables en échantillon complet, restreint ou en proportion. On peut également observer cette même tendance pour les variables portant sur la présence d'activités d'évaluation de programmes (Figure 28) et sur l'emploi d'un tableau de bord de gestion comme méthode de suivi de la planification stratégique (Figure 29) par ailleurs. On peut l'associer grossièrement à la trajectoire définie par Mazmanian et Sabatier comme la renaissance (p. 281). En effet, la mesure semble connaître une période de dormance ou de désintérêt pendant une longue période suivie d'un regain d'intérêt, qui pourrait s'expliquer selon cette perspective par un changement de garde au sein de l'organisation ou une remise à l'agenda des enjeux soulevés par la LAP, alors même que l'impulsion initiale de son adoption s'est estompée. La portion décroissante de la tendance s'illustre bien par la typologie des obstacles à la conformité de Weaver (2014), notamment les obstacles concernant les incitatifs dont nous avons fait mention plus tôt. Toutefois, cette typologie est d'un moindre intérêt pour expliquer la phase de

réadoption, puisque rien ne permet de croire que les incitatifs ont changé en cours de période. Le changement dans le questionnaire d'application de la Loi opéré par le Secrétariat du Conseil du Trésor en 2012 pourrait toutefois s'interpréter comme un élément changeant dans ce que Weaver désigne comme le régime d'application («enforcement regime»), qui décrit la façon dont les mesures du régime de conformité sont appliquées et suivies.

Le profil de stabilité décroissante correspond à une diminution de l'emploi d'une pratique sans réel retour en arrière. Nous la qualifions de stable parce qu'on n'y observe pas de chute marquée mais généralement une trajectoire à pente douce avec de courts sursauts. Dans certains cas, il n'est pas impensable qu'un allongement de la série de données montrerait une stabilisation complète. On observe cette trajectoire pour l'emploi des données de gestion en cours d'année lors de la planification stratégique (Figures Figure 7, Figure 14 et Figure 20), pour la comparaison entre résultats et plan annuel de gestion des dépenses (Figure 8) et pour les comparaisons entre résultats atteints et ressources employées (Figures Figure 9, Figure 16 et Figure 22) au sein du rapport annuel de gestion. Il importe de remarquer que cette tendance est moins robuste aux changements de la base de comparaison que celle en «U» et que l'on peut l'observer également pour la variable portant sur les comparaisons avec les années antérieures au sein du rapport annuel de gestion (Figure 25). Il importe également de noter que la tendance observée pour la variable portant sur l'emploi des données de gestion en cours d'année (Figures Figure 7, Figure 14 et Figure 20) pourrait être une version tronquée de la tendance en «U» observée plus tôt, puisque les données pour 2012, 2013 et 2014 sont manquantes pour cette variable. On peut associer cette tendance à la trajectoire dite d'érosion graduelle (Mazmanian et Sabatier, 1989, p. 280). Il s'agit évidemment du scénario le plus pessimiste qui correspond à la disparition de presque tous les facteurs de succès identifiés par ces auteurs. Dans le cas de la LAP, l'absence de groupe d'intérêt motivé à maintenir la politique en plus de la perte de leadership associée dès le départ au transfert de la responsabilité du projet cadrent bien avec ce scénario. Cette tendance correspond mieux à la prédiction de Weaver (2014) sur l'effet

de la multiplicité des obstacles à la mise en place de ce régime de conformité puisqu'il n'y a pas de regain d'intérêt.

Les deux mêmes profils de d'adoption sont observables dans l'évolution du nombre de ministères ou organismes ayant toujours fait appel à une pratique, ceux où l'on observe l'effet de cliquet. Les mêmes variables ne prennent pas les mêmes tendances lors de cette analyse toutefois. D'abord, les figures présentant une courbe d'adoption en «U» sont nettement moins nombreuses que lors de l'analyse en nombre purs. L'emploi d'indicateurs spécifiques (Figures Figure 6 et Figure 19), la considération pour les facteurs et tendances affectant l'organisation (Figures Figure 10 et Figure 23) et les comparaisons entre résultats et plans annuels de gestion des dépenses (Figure 21) présentent cette trajectoire. La présence d'activité d'évaluation de programmes (Figure 28) et l'emploi de tableaux de bords (Figure 29) suivent également toujours une trajectoire en «U», rejoints par l'emploi des résultats d'évaluation dans la planification stratégique (Figure 27). Ces résultats sont nettement moins robustes aux changements d'échantillon que ceux observés en nombre purs.

En effet, on observe que la considération des attentes ou des besoins présente maintenant une trajectoire de stabilité décroissante aux figures Figure 11 et Figure 18 et une trajectoire ambiguë qui ne peut être associée à aucune des deux tendances à la figure Figure 24. L'analyse des indicateurs spécifiques par objectifs comme moyen de suivi de la planification stratégique et des facteurs et tendances pouvant affecter l'organisation comme source d'information pour la planification stratégique présentent maintenant un profil de stabilité décroissante en échantillon restreint (Figures Figure 13 et Figure 17). L'emploi des données de gestion en cours d'année comme mode de suivi du plan stratégique (Figures Figure 7, Figure 14 et Figure 20), la comparaison des résultats au plan annuel de gestion des dépenses (Figures Figure 8 et Figure 15) et des résultats aux ressources employées (Figures Figure 9, Figure 16 et Figure 22) comme éléments du rapport annuel de gestion présentent toujours un profil de stabilité décroissante.

Il importe de noter que l'observation de l'effet de cliquet montre un transfert de la tendance en «U» vers la tendance de stabilité décroissante. De plus, les figures qui présentent toujours un «U» sont nettement plus déséquilibrées au profit de leur branche gauche qu'avant : la remontée suivant l'atteinte du creux est nettement moins marquée que cela n'était le cas en nombres purs. Ce changement observable entre l'analyse en nombres purs et en nombre de MO n'étant jamais revenu en arrière semble indiquer que le retour à des niveaux relativement élevés d'emploi des pratiques de 2012 à 2014 est essentiellement le fait de ministères et d'organismes recommençant à employer des pratiques qu'ils avaient délaissées.

### **13. Utilisation passive et active**

---

L'analyse de l'effet de cliquet montre une dominance de la tendance à la baisse de l'adoption durable des pratiques de mesure de la performance. L'hypothèse voulant qu'il existe un effet de cliquet dans cette adoption est invalidée par nos observations. Les études précédentes portant sur l'application de la LAP, et basées sur des entrevues auprès de cadres, ont fait ressortir comment elle avait eu un effet structurant sur les pratiques des gestionnaires en raison de l'obligation de produire des plans stratégiques et des rapports annuels. Nous ne pouvons partager ce constat optimiste. Nos analyses portant sur les éléments inclus aux rapports annuels de gestion, aux plans stratégiques et à leurs suivis montrent tous un abandon progressif de la plupart des bonnes pratiques originellement employées.

Le fait que les ministères et organismes aient abandonné puis réadopté les pratiques de mesure de la performance que nous avons étudiées devrait servir d'indication que nous sommes en présence d'une utilisation passive de ces instruments. En effet, si ces pratiques étaient intégrées aux processus de gestion et influençaient directement la prise de décision, soit une utilisation active au sens où l'entend Moynihan (2013), il est peu probable qu'elles

auraient été abandonnées si rapidement, sans compter que leur taux d'adoption original n'est pas très élevé dans plusieurs cas.

La comparaison entre la présence d'activités d'évaluation de programmes et l'utilisation des résultats de ces activités pour informer la planification stratégique (Figures 23 et 24) devrait servir d'indice supplémentaire : si les organisations qui se trouvent au sein de l'appareil d'État québécois n'effectuent pas des activités d'évaluation pour améliorer leur prise de décision, il est probable qu'elles le font pour répondre à une exigence extérieure. Ce type de comportement correspond également à l'utilisation passive des méthodes de mesure de la performance des organisations.

L'atteinte d'un creux en 2011, suivi d'une reprise partielle des pratiques par réadoption par la suite devrait être un sujet d'étude future en soi. Si on considère que les pratiques de mesure de la performance ont été adoptées suite à une pression externe et non intégrées dans le processus décisionnel courant, il est nécessaire de chercher à savoir quelle force extérieure est responsable du retour de ces pratiques après qu'elles aient atteint un très profond creux en 2011.

Bien que nos observations ne cadrent pas très bien avec leurs trajectoires, les travaux de Lawrence et al. (2001) peuvent servir de guides quant aux résultats que nous observons. Selon la typologie de ces auteurs, les politiques, ou stratégies dans le cas d'organisations privées, dont la mise en œuvre est caractérisée par le maintien du libre arbitre des agents sur lesquels elle influe et par une application du pouvoir décisionnel ponctuelle sont caractérisée par une vitesse d'adoption lente et, surtout, par une stabilité dans le temps faible. Les auteurs prennent le temps de préciser que les politiques de ce type, basées sur la persuasion, ne peuvent se maintenir que par des efforts ponctuels répétés, à l'opposé des politiques plus systémiques, basées sur la discipline. Il est évident que la LAP n'est pas un dispositif coercitif et les observations qualitatives déjà effectuées sur la Loi et sur le contrôle parlementaire qu'elle favorise semblent également indiquer que les efforts qui y sont associés ne sont pas continus et institutionnalisés. Ces observations sont également

cohérentes avec l'idée selon laquelle la LAP est un régime de performance fondé sur une conception implicite de l'origine intra-organisationnelle des changements aux organisations (Downe et al., 2010). Elles cadrent également bien avec le concept de régime de performance axé sur la production de savoir développé par Hood (2012). De plus, les observations de Gilbert (2009) semblent montrer que la LAP est victime d'une ignorance relativement généralisée de la part d'acteurs importants tels que les politiciens et les citoyens, tel que prévu par Hood. D'un point de vue évaluatif, et parce que la dernière évaluation de la LAP date de 2005, il semble qu'une méthode plus coercitive serait de mise pour que la LAP permette une amélioration de la performance des MO.

#### **14. Qualité des données**

---

La construction de la base de données nécessaire aux analyses de notre étude a été un processus long et fastidieux, en bonne partie à cause des limites de la source de données. La volatilité des questions et organismes, et donc des données, a été de façon générale un obstacle sérieux à la réalisation de nos analyses et explique nos choix en matière de sujets abordés souvent plus que nos intérêts de recherche originaux.

Nous disposons par exemple de données portant sur les éléments utilisés pour produire les plans stratégiques, mais ces données n'ont pas toujours pu être utilisées parce qu'elles présentent des incohérences majeures. En effet, les réponses à ces questions varient significativement d'une année à l'autre, alors que les plans stratégiques sont d'une durée de trois ans. Comme de telles incohérences auraient pu exister pour d'autres variables, nous avons cru bon de réaliser une analyse de validité des données en observant la proportion des abandons de pratiques qui pourraient s'expliquer par le changement de répondant au questionnaire. Il apparaît qu'au plus 15% des retours en arrière que nous avons observés ont eu lieu alors que la personne ayant rempli le questionnaire pour son organisation avait changé, ce qui nous laisse penser que nos résultats sont robustes (voir annexe 5).

La discontinuité dans les questions et les répondants constitue selon nous le problème central auquel le Secrétariat du Conseil du trésor devrait s'attaquer. La refonte de fond en comble de son questionnaire en 2012 a grandement limité la comparabilité des données avant et après. Il n'est évidemment pas possible de revenir en arrière suite à cette modification et le nouveau questionnaire présente des avantages notables, mais il nous apparaît primordial que le Secrétariat maintienne cet outil constant pour une longue période s'il souhaite pouvoir comprendre en profondeur l'évolution des pratiques des MO au sein du gouvernement. Un comportement que nous avons observé dans les années précédant la refonte est l'allongement progressif des listes de choix de réponses aux questions d'une année à l'autre. Ces listes ont été drastiquement réduites en 2012 et nous avons ainsi perdu une capacité à comparer les mêmes organismes avant et après la refonte.

Il apparaît également que les changements dans la composition des ministères, suite aux remaniements ministériels ou changements de gouvernements constituent également un obstacle à l'étude longitudinale des pratiques de gestion. À cet effet, le Secrétariat gagnerait à adopter des outils de suivi auprès des directions ou des programmes, qui restent relativement constants même s'ils changent d'organisation d'attache. Cette séparation présenterait également plusieurs avantages au niveau de la précision des données. Les pratiques de services aux citoyens ou d'évaluation de programmes ne sont certainement pas les mêmes au sein de la direction responsable du financement de la recherche ou de l'aide financière aux études, mais elles sont pourtant regroupées dans la même organisation à l'intérieur de notre base de données. Les pratiques d'autres gouvernements sont à ces égards de bons exemples à observer pour le Secrétariat du Conseil du Trésor, autant au niveau fédéral (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2010) qu'au niveau américain (Mullen, 2006, p. 80). L'évolution rapide des indicateurs de performance constitue en elle-même un sujet d'intérêt. Il serait notamment pertinent d'observer si le maintien d'indicateurs constants a un impact sur l'amélioration de la performance.

Finalement, le Secrétariat du Conseil du trésor gagnerait à mettre en place un mécanisme obligeant les MO à répondre à son questionnaire à chaque année, ce qui n'est pas le cas à

l'heure actuelle, surtout pour les organismes. De telles mesures sont évidemment difficiles à considérer alors que le Secrétariat occupe à la fois un rôle de contrôle et un rôle de soutien dans l'application de la LAP auprès des MO. Les difficultés que cette situation présente pour les MO ont déjà été documentées, y compris au sein du gouvernement fédéral canadien dont le Secrétariat du Conseil du Trésor souffre d'une situation similaire (Savoie, 2014, p. 155).

## Conclusion

---

La Loi sur l'administration publique a été adoptée dans le but d'axer l'action du gouvernement du Québec vers la performance et la transparence par rapport aux citoyens. Elle le fait par l'ajout d'une série de pratiques liées à la gestion axée sur les résultats et par la création d'une obligation de reddition de compte parlementaire par les ministères et organismes du gouvernement du Québec. Il s'agit donc d'une approche à deux branches : obligation pour les composantes du gouvernement de se doter de moyens d'apprécier les différents aspects de leur performance organisationnelle et obligation pour celles-ci de rendre compte de ces informations auprès des représentants élus de la population. À terme, cette reddition de compte devrait pousser les dirigeants et gestionnaires des MO à utiliser les informations sur leur performance à travers le prisme des exigences du public pour améliorer ces performances. Notre analyse s'est penchée uniquement sur le premier élément de cette chaîne causale : la production d'informations sur la performance. Il nous apparaît clair que les maillons subséquents de cette chaîne ne peuvent se concrétiser si cette première étape n'est pas satisfaisante.

L'évolution de l'utilisation des outils de mesure de la performance suit les courbes de l'érosion graduelle ou de la renaissance de Mazmanian et Sabatier (1989). Lorsque l'on observe uniquement les adoptions permanentes, c'est la courbe de l'érosion graduelle qui devient la plus représentative de la tendance observée. Les propositions de Weaver (2014) quant aux obstacles à la conformité, et tout particulièrement celles qui concernent les incitatifs et le degré d'autonomie des acteurs, nous semblent offrir une piste de réponse logique à la situation observée. Cela valide également l'idée que la LAP correspond à un régime de production de savoir (Hood, 2012). Les observations de Nutley et ses collègues (2012) laissent penser qu'un tel régime a peu de chances d'arriver à des résultats satisfaisants, comme on l'observe pour la LAP. De plus, notre étude éclaire les études sur la gestion de la performance, qui sont transversales pour la plupart. L'effet de cliquet, une supposition des études transversales, ne devrait pas être pris pour acquis par les chercheurs.

Cette nouvelle considération peut potentiellement remettre en cause certaines associations entre facteurs humains ou organisationnels et amélioration de la performance, ou à tout le moins de la conformité.

Notre intérêt s'est tout particulièrement porté à savoir si les pratiques de mesure de la performance étaient en voie d'enracinement au sein de l'appareil d'État, ce qui laisserait supposer que la première condition pour une amélioration de la performance est satisfaite. Au vu de nos observations, il apparaît que ce n'est pas le cas. Les ministères et organismes qui adoptent certaines pratiques les abandonnent au fil du temps ou, dans le meilleur des cas, les abandonnent et les réadoptent par la suite. Ceci laisse penser que leur intégration dans le cadre de gestion courant n'est que superficielle et possiblement motivée par un comportement de satisfaction minimale des exigences de la Loi. Nous soulevons également la question à savoir quels phénomènes externes sont responsables des phases d'adoption, d'abandon ou de réadoption de ces pratiques et comment l'environnement politique et administratif des ministères et organismes transmet ces facteurs externes à ceux-ci. Il serait également opportun d'utiliser d'autres sources de données pour tenter de construire des indicateurs, partiels à tout le moins, de la performance des MO afin de mesurer comment les mesures étudiées ici influent sur celle-ci. Ces deux avenues nous semblent particulièrement prometteuses pour les chercheurs qui souhaiteraient pousser plus loin l'analyse de cette réforme administrative.

Il nous apparaît particulièrement frappant que non seulement le gouvernement du Québec se contente de demander à ses composantes de produire des informations sur leur performance plutôt que de mesurer la progression de cette performance, mais que les outils dont il se dote pour mesurer l'atteinte de cet objectif minimal sont d'une faible qualité eux-mêmes. Quinze ans après l'adoption de la Loi, un examen approfondi quant à l'adéquation entre les moyens et les ambitions associés à cette réforme administrative est de rigueur.

## Bibliographie

---

- AGUINIS, Herman et EDWARDS, Jeffrey R., 2014. Methodological Wishes for the Next Decade and How to Make Wishes Come True: Methodological Wishes for the Next Decade. *Journal of Management Studies*. Vol. 51, n° 1, pp. 143-174.
- AMMONS, David N., 2013. Signs of Performance Measurement Progress Among Prominent City Governments. *Public Performance & Management Review*. Vol. 36, n° 4, pp. 507-528.
- ANDREWS, R., BOYNE, G. A. et WALKER, R. M., 2011. Dimensions of Publicness and Organizational Performance: A Review of the Evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 21, n° Supplement 3, pp. i301-i319.
- AUBERT, Benoit A. et BOURDEAU, Simon, 2012. Public Sector Performance and Decentralization of Decision Rights. *Canadian Public Administration*. Vol. 55, n° 4, pp. 575-598.
- BERNIER, Luc et GAGNON, Stéphanie, 2010. Restructurer peu, restructurer mieux: leçons d'expériences ministérielles récentes au Canada. *Canadian Public Administration*. Vol. 53, n° 1, pp. 21-46.
- BOUCKAERT, Geert, 2005. Un nouvel examen de la mesure de performance dans le secteur public. *Télescope*. Vol. 12, n° 3, pp. 12-25.
- BOYNE, G. A., 2003. Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 13, n° 3, pp. 367-394.
- CÔTÉ, Louis et MAZOUZ, Bachir, 2005. *Les effets de la Loi sur l'administration publique sur la qualité des services et sur la gestion dans les ministères et les organismes* [en ligne]. Ecole nationale d'administration publique. [Consulté le 12 septembre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/set/effets\\_lap.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/set/effets_lap.pdf)
- CÔTÉ, Louis, 2006. L'expérience québécoise en matière de réforme administrative: la loi sur l'administration publique. *Canadian Public Administration*. Vol. 49, n° 1, pp. 1-22.
- COUSINS, J. Bradley, GOH, Swee C., ELLIOTT, Catherine J. et BOURGEOIS, Isabelle, 2014. Framing the Capacity to Do and Use Evaluation: Framing the Capacity to Do and Use Evaluation. *New Directions for Evaluation*. Vol. 2014, n° 141, pp. 7-23.

- DE LANCER JULNES, Patria, 2006. Performance Measurement: An Effective Tool for Government Accountability? The Debate Goes On. *Evaluation*. Vol. 12, n° 2, pp. 219-235.
- DE LANCER JULNES, Patria et HOLZER, Marc, 2001. Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public Administration Review*. Vol. 61, n° 6, pp. 693–708.
- DOWNE, James, GRACE, Clive, MARTIN, Steve et NUTLEY, Sandra, 2010. Theories of Public Service Improvement. *Public Management Review*. Vol. 12, n° 5, pp. 663-678.
- DURANT, Robert F., 2014. Taking Time Seriously: Progressivism, the Business–Social Science Nexus, and the Paradox of American Administrative Reform. *PS: Political Science & Politics*. Vol. 47, n° 01, pp. 8-18.
- GAO, 2014. *Managing for Results : Agencies' Trends in the Use of Performance Information to Make Decisions*. Washington, DC : Government Accountability Office. 32 pages.
- GILBERT, Marie-Christine, 2009. La Loi sur l'administration publique et le contrôle parlementaire. *Bulletin de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale*. Vol. 38, n° 2, pp. 7-12.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, [sans date]. *Loi sur l'Administration publique* [en ligne]. [Consulté le 17 septembre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A\\_6\\_01/A6\\_01.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_6_01/A6_01.html)
- HOOD, Christopher, 2012. Public Management by Numbers as a Performance-Enhancing Drug: Two Hypotheses. *Public Administration Review*. Vol. 72, pp. S85-S92.
- INGRAHAM, Patricia Wallace, SELDEN, Sally Coleman et MOYNIHAN, Donald P., 2000. People and Performance: Challenges for the Future Public Service—the Report from the Wye River Conference. *Public Administration Review*. Vol. 60, n° 1, pp. 54–60.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, 2013. *Rémunération des salariés : État et évolution comparés*. Québec, Qc, 161 pages.
- KROLL, Alexander, 2014. Why Performance Information Use Varies Among Public Managers: Testing Manager-Related Explanations. *International Public Management Journal*. Vol. 17, n° 2, pp. 174-201.

- KROLL, Alexander, 2015. Drivers of Performance Information Use: Systematic Literature Review and Directions for Future Research. *Public Performance & Management Review*. Vol. 38, n° 3, pp. 459-486.
- LADOUCEUR, Benoit, 2015. *Portrait de l'évolution de la gestion des risques dans les ministères et les organisations publiques au Québec - 2005 à 2013*. Mémoire de maîtrise, École nationale d'administration publique.
- LAWRENCE, Thomas B., WINN, Monika I. et JENNINGS, P. Devereaux, 2001. The Temporal Dynamics of Institutionalization. *The Academy of Management Review*. Vol. 26, n° 4, pp. 624-644.
- MALTAIS, Daniel, 2014. *Constats et suggestions fondés sur les échanges avec des sous-ministres et présidents d'organismes concernant (1) la Loi québécoise sur l'administration publique (LAP) et (2) le fonctionnement de la Commission de l'administration publique (CAP)*. Québec : École nationale d'administration publique.
- MAZMANIAN, Daniel A. et SABATIER, Paul A., 1989. *Implementation and Public Policy : with a New Postscript*. Lanham, Md : University Press of America.
- MAZOUZ, Bachir et ROCHET, Claude, 2005. Quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises. *Télescope*. Vol. 12, n° 3, pp. 69-85.
- MAZOUZ, Bachir et TREMBLAY, Benoît, 2006. Toward a Postbureaucratic Model of Governance: How Institutional Commitment Is Challenging Quebec's Administration. *Public Administration Review*. Vol. 66, n° 2, pp. 263-273.
- MOYNIHAN, D. P., 2004. Why and How Do State Governments Adopt and Implement « Managing for Results » Reforms? *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 15, n° 2, pp. 219-243.
- MOYNIHAN, D. P., 2013. Advancing the Empirical Study of Performance Management: What We Learned From the Program Assessment Rating Tool. *The American Review of Public Administration*. Vol. 43, n° 5, pp. 499-517.
- MOYNIHAN, Donald P. et LAVERTU, Stéphane, 2012. Does Involvement in Performance Management Routines Encourage Performance Information Use? Evaluating GPRA and PART. *Public Administration Review*. Vol. 72, n° 4, pp. 592-602.
- MULLEN, Patrick R., 2006. Performance-Based Budgeting: The Contribution of the Program Assessment Rating Tool. *Public Budgeting & Finance*. Vol. 26, n° 4, pp. 79-88.

- NUTLEY, Sandra, DOWNE, James, MARTIN, Steve et GRACE, Clive, 2012. Policy Transfer and Convergence Within the UK: the Case of Local Government Performance Improvement Regimes. *Policy & Politics*. Vol. 40, n° 2, pp. 193-209.
- PLOYHART, R. E. et VANDENBERG, R. J., 2010. Longitudinal Research: The Theory, Design, and Analysis of Change. *Journal of Management*. Vol. 36, n° 1, pp. 94-120.
- POLLITT, Christopher, 2009a. Bureaucracies Remember, Post-Bureaucratic Organizations Forget? *Public Administration*. Vol. 87, n° 2, pp. 198-218.
- POLLITT, Christopher, 2009b. Structural Change and Public Service Performance: International Lessons? *Public Money & Management*. Vol. 29, n° 5, pp. 285-291.
- POLLITT, Christopher, 2013. The Evolving Narratives of Public Management Reform: 40 Years of Reform White Papers in the UK. *Public Management Review*. Vol. 15, n° 6, pp. 899-922.
- POSNER, Paul et FANTONE, Denise, 2007. Assessing Federal Program Performance: Observations on the U.S. Office of Management and Budget's Program Assessment Rating Tool and Its Use in the Budget Process. *Public Performance & Management Review*. Vol. 30, n° 3, pp. 351-368.
- QUÉBEC (PROVINCE). et SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR., 2005. *Cinq années de gestion axée sur les résultats au Gouvernement du Québec rapport sur la mise en oeuvre de la Loi sur l'administration publique* [en ligne]. [Québec] : Secrétariat du Conseil du trésor. [Consulté le 26 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www4.banq.qc.ca/pgq/2006/3182609.pdf>
- SAETREN, H., 2014. Implementing the Third Generation Research Paradigm in Policy Implementation Research: An Empirical Assessment. *Public Policy and Administration*. Vol. 29, n° 2, pp. 84-105.
- SAVOIE, Donald J., 2014. *Whatever Happened to the Music Teacher? : How Government Decides and Why / Donald J. Savoie*. Montréal : McGill Queen's University Press, 324 pages.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA, 2010. *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218&section=HTML>
- VINING, Aidan R., LAURIN, Claude et WEIMER, David, sous presses. The Longer-Run Performance Effects of Agencification: Theory and Evidence from Québec Agencies. *Journal of Public Policy*. pp. 1-30.

- WALKER, R. M. et ANDREWS, R., 2015. Local Government Management and Performance: A Review of Evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 25, n° 1, pp. 101-133.
- WEAVER, R. Kent, 2014. Compliance Regimes and Barriers to Behavioral Change. *Governance*. Vol. 27, n° 2, pp. 243-265.
- WILKINSON, Leland et TASK FORCE ON STATISTICAL INFERENCE, 1999. Statistical methods in psychology journals: Guidelines and explanations. *American Psychologist*. Vol. 54, n° 8, pp. 594-604.

## Annexes

---

### 1. Études comparées dans Kroll (2015)

---

Auteur(s)	Année	Références
Ammons & Rivenbark (2008)	2005	In an attempt to answer these questions, the authors queried project officials in the 15 cities participating in the North Carolina Benchmarking Project in 2005 regarding their experiences and the uses being made of project data. Unlike a random sample of cities, where claims of performance measurement use might be difficult to confirm, the participation of these cities in a coordinated project made confirmation of data use claims relatively easy. Officials in the 15 cities were queried by survey <b>during the spring of 2005</b> and subsequently by on-site interviews, followed in some cases by telephone calls and e-mail correspondence for clarification and further details.
Askim et al. (2008)	Pas clair. Entre 2002 et 2005	The Networks for Renewal and Efficiency project <b>[2002-2004]</b> encompassed 313 municipalities. However, we conducted surveys in only 256 municipalities: 114 that participated in primary education networks and 142 that participated in elderly care networks. These 256 were selected because they had joined the benchmarking project before 2005. The remaining 57 had been active in 2005 only and were therefore seen as too inexperienced to merit inclusion in the study. Distinct but similar questionnaires were developed for primary education and elderly care. Two questionnaires were sent to every municipality to maximize the municipal-level response rate; the questionnaires were e-mailed (using Questback) to the CEO and one lower-ranking manager. There were two rounds to follow-up nonrespondents; <b>by mid-January 2006</b> , responses had been received from 279 managers

		from 203 of 256 municipalities  (a 79.3% municipal-level response rate).
Berman & Wang (2000)	1998	A survey was administered in <b>1998</b> to county managers regarding performance measurement use in their jurisdictions. The survey was pretested on a group of 50 county managers and, following minor changes, mailed to 856 counties with populations over 50,000 (identified through <i>Counties USA</i> , 1997). After three waves or mailing, 209 responses were received from counties using performance measurement. To determine the extent to which we canvassed counties that use performance measurement, a telephone survey was conducted among a random sample of counties that did not respond. Of the 106 nonresponding counties contacted, only 13 counties  indicated that they use performance measurement in some way.
Bourdeaux & Chikoto (2008)	2000	The analysis draws on surveys that Melkers and Willoughby developed and administered for  the Governmental Accounting Standards Board in <b>2000</b> . Specifically, they sent surveys to 434 agency staff and program directors in 50 states and received 152 complete responses (a response rate of 35 percent) from 48 states.
Boyne et al. (2004)	1998- 1999	A multimethod approach was used to collect data which  included (1) postal questionnaires; (2) personal interviews; and (3) analysis of two sets of performance plans produced by the Welsh Best Value pilots (table 2). Data for each of the independent variables were based on <b>pre-review (1998)</b> evidence, whereas <b>post-review (1999)</b> data were used for the dependent variable.
De Lancer Julnes & Holzer (2001)	1996- 1997	The sample studied was drawn from a sampling frame  developed by the GASB for its <b>1996 study</b> .

		...
		In <b>late spring 1997</b> , we sent 934 questionnaires to state and local government employees across the nation.
Dull (2009)	1996-1997 et 2000	Quantitative data are drawn from surveys of middle- and upper-level (GS-13 to GS-15/Senior Executive Service [SES]) US Federal government managers administered by Government Accountability Office (GAO) in <b>1996-97</b> (N 5 905) <b>and 2000</b> (N 52,150), at two key points in agency implementation of the Government Performance and Results Act (GPRA).
Folz et al. (2009)	2004	The data for this research were collected from a mail survey and from US census data. A mail survey was sent to 670 chief executives in US municipalities with populations 25,000 to 250,000. The mayors or city managers of these mid-sized cities comprise the survey target population. There are a total of 1,339 municipalities with populations in the 25,000 to 250,000 range. A stratified random sample of 670 cities (about 50% of the target population) and contact data for their chief executives was obtained from the International City/County Management Association (ICMA) <b>in 2004</b> .
		...
		The survey instrument was initially mailed <b>in June 2004</b> followed by a subsequent second mailing to non-respondents approximately two weeks later <b>in early July 2004</b> . A total of 280 completed surveys were returned for a response rate of about 42 percent.
Ho (2006)	2002	To address the gap in the literature, this study surveyed mayors of Midwest cities with populations between 10,000 and 200,000 <b>in April 2002</b> to explore how political concerns and the

implementation strategies of performance measurement influenced their perception

of the tool.

...

**Throughout the summer of 2002**, follow-up contacts by phone and fax and a second round of surveys were conducted to ensure a representative return.

Johansson & Siverbo (2009)	2005	To study the utilization of RPE in Swedish local government, we distributed a questionnaire to all Swedish municipalities ( $N = 290$ ) <b>in the autumn of 2005</b> .
Kroll (2013)	2011	The data used in this study are taken from a large- $N$ online survey that I conducted <b>in 2011</b> . The survey was addressed to the middle managers of eight divisions in all 130 German cities with county status, including the districts of the city-states of Berlin, Bremen, and Hamburg ( $N = 954$ ).
Kroll & Proeller (2013)	---	<i>Case studies with focus group and interviews. Can't find date.</i>
Kroll & Vogel (2013)	2011	This article's empirical analysis is based on data that were collected from local government in Germany <b>in 2011</b> .
Melkers & Willoughby (2005)	2000	The present study involved sending an extensive mail survey to state and local government budgeters and central office and agency administrators during the <b>summer of 2000</b> .
Moynihan (2005)	2001 et 1991- 2001	I selected three state governments regarded as high, middle, and low performers in MFR—Virginia, Vermont, and Alabama, respectively. The case outcomes described

in this article are based on fieldwork and analysis undertaken in **2001**, although in each state it was necessary to establish a **narrative of at least a decade** to understand how these outcomes occurred.

Moynihan & Hawes (2012)	2008-2009 et 2009-2010	The data for the empirical analysis come from two sources: the <b>2009-10</b> round of the Texas Superintendent Survey, and the Texas Education Agency. The Superintendent Survey is the fifth in a series of superintendent surveys administered to Texas public school superintendents beginning in 2000. This wave of the survey was mailed to superintendents from 1,263 school districts, with 644 responses, producing a response rate of about 51 percent. We supplement these survey data with data from the Academic Excellence Indicator System <b>2008-2009 school year</b> collected by the Texas Educational Agency, which contains basic data on school district demographics, staff, and financial characteristics.
Moynihan & Ingraham (2004)	Pas clair, semble être 2000	Unless otherwise noted, data for this analysis were collected as part of the GPP analysis of state government management systems in the 50 states, undertaken by the Alan K. Campbell Public Affairs Institute at the Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University. The GPP is a <b>multiyear analysis</b> of financial management, human resource management, information technology management, capital management, and MFR. For the area of MFR, the analysis consisted of a written survey, content analysis of MFR documents, and background interviews with state officials dealing with MFR. The Cambell Institute sent an extensive 21-page MFR survey with 16 multipart questions to all 50 state governments in <b>March 2000</b> .
Moynihan & Landuyt (2009)	2004	The data were obtained from a <b>2004 survey</b> of Texas State agencies, the Survey of Organizational Excellence. A total of 62,628 employees were surveyed in 53 diff

erent state agencies, resulting in 34,668 usable responses, a response rate of more than 55 percent.

Moynihan & Lavertu (2012)	2000 et 2007	The GAO administered surveys in 1996, 2000, 2003, and 2007 to collect data on the implementation of performance management reforms in federal agencies. They administered the surveys to a random, nationwide sample of mid- and upper-level federal managers in the agencies covered by the Chief Financial Officers Act of 1990, and, in 2000 and 2007, they over-sampled managers from certain agencies to facilitate agency comparisons. This enabled the GAO to provide us with agency identifiers, which one can use to control for unobserved differences between agencies that might affect the dependent variable and bias the results. Additionally, these two waves of the survey include a set of targeted questions about GPRA and PART. Thus, <b>our analysis focuses on the 2000 and 2007 survey data.</b>
Moynihan & Pandey (2010)	2007	The data for this study were collected in phase four of the National Administrative Studies Project (NASP-IV) [ <b>conducted in 2007</b> ].
Moynihan et al. (2012a)	2009	The data were collected from eight organizations over a <b>one-month period in the Fall of 2009</b> . These eight organizations came from the same labor market in the northeastern US, five were public organizations and three were non-profit.
Moynihan et al. (2012b)	2007	The data for this study are collected in Phase 4 of the National Administrative Studies Project (NASP-IV) [ <b>conducted in 2007</b> ] using a survey administered to a nationwide sample.
Taylor (2009)	---	<i>No year identified.</i>
Taylor (2011)	---	<i>No year identified.</i>



## 2. Fonction des répondants au questionnaire

---

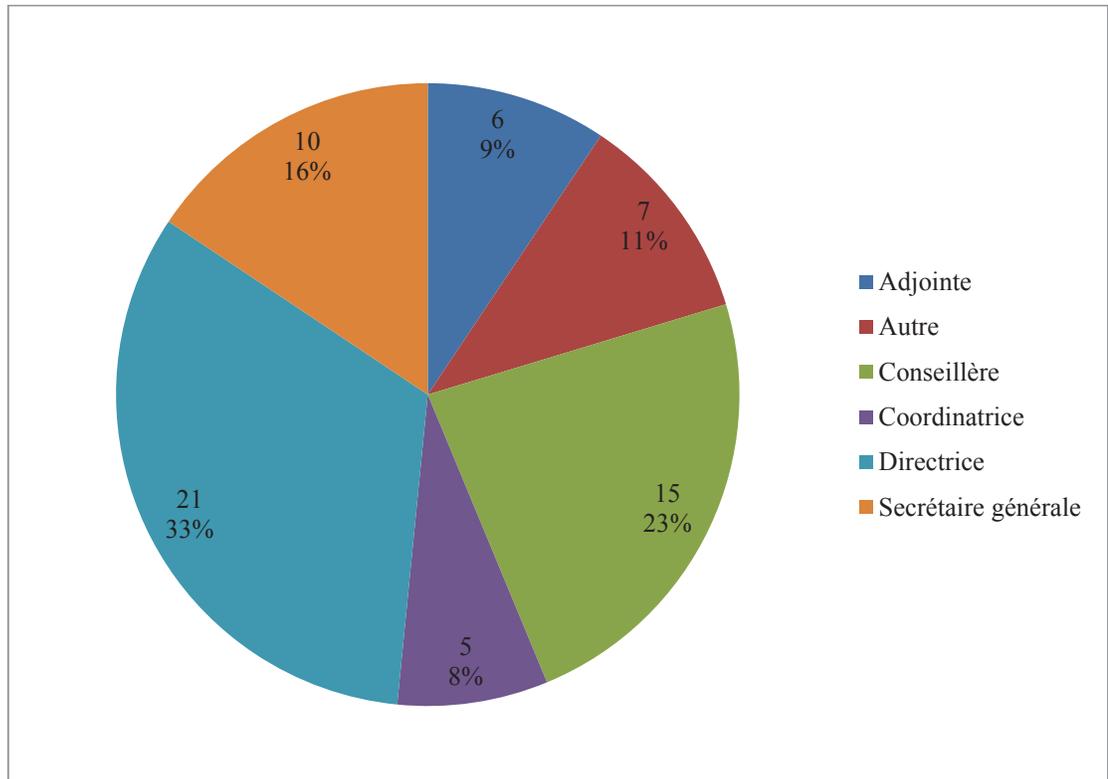


Figure 31 : Fonction des répondants au questionnaire en 2013-2014

### 3. Variables présentes par année

Indicateur	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Veille stratégique		1	1	1	1	1	1			
Facteurs ou tendances influant sur l'organisation		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Attentes ou besoins des citoyens		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Évaluation des programmes		1	1	1	1	1	1			
Résultats des exercices et des changements précédents		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Évaluation de la capacité organisationnelle		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Consultation des partenaires ou des clients		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Consultation des partenaires		1	1	1	1	1	1			
Consultation des clients								1		
Étalonnage			1	1	1	1	1			
Évaluation des risques			1	1	1	1	1			
Qualité des services aux citoyens				1	1	1	1			
Évaluation des besoins pour l'atteinte de la mission					1	1	1			

	Consultation du personnel	1					1	1	1	1	1
--	---------------------------	---	--	--	--	--	---	---	---	---	---

Indicateur		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Moyens de suivi du plan stratégique	Équipe ou personne dédiée		1	1	1	1	1				
	Indicateurs spécifiques par objectifs		1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Tableau de bord		1	1	1	1	1	1	1		
	Analyse des données de gestion en cours d'année		1	1	1	1	1	1			
	Comparaisons avec les années antérieures		1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Étalonnage		1		1	1	1	1	1	1	1
	Tableau de suivi interne								1		
	Logiciel informatique dédié								1		

Indicateur		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Éléments compris dans le rapport annuel de gestion	Résultats par rapport au plan annuel de gestion des dépenses			1	1	1	1	1	1	1	1
	Résultats par rapport à la déclaration de services aux citoyens			1	1	1	1	1	1	1	1
	Liens entre résultats et ressources employées			1	1	1	1	1	1	1	1
	Comparaisons avec les années antérieures			1	1	1	1	1	1	1	1
	Étalonnage			1	1	1	1	1	1	1	1
	Attentes des citoyens				1	1	1	1	1	1	1
	Résultats par rapport aux objectifs du plan stratégique								1	1	1
	Ressources informationnelles et bénéfiques réalisés								1	1	1
Présence d'activités d'évaluation de programme				1	1	1	1		1	1	1

#### 4. Composition de l'échantillon par année

Nom	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé		1	1	1	1	1				
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Bureau du coroner	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Centre de services partagés du Québec		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Comité de déontologie policière	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Commissaire à la déontologie policière	1	1	1	1		1	1	1	1	1
Commissaire à la lutte contre la corruption								1	1	1
Commissaire à la santé et au bien-être			1	1	1	1	1	1	1	1
Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances		1	1							
Commission consultative de l'enseignement privé		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Commission d'accès à l'information	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Commission de l'équité salariale	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Commission de l'éthique en science et en technologie								1	1	1
Commission de la construction du Québec	1	1								
Commission de la fonction publique	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Commission de la représentation électorale		1								
Commission de protection du territoire agricole	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Commission de toponymie	1	1	1							
Commission des biens culturels du Québec		1	1	1	1	1	1			
Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Commission des partenaires du marché du travail		1	1					1	1	1
Commission des transports du Québec	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Commission municipale du Québec	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Commission québécoise des libérations conditionnelles	1	1	1		1	1	1	1	1	1
---	---	---	---	--	---	---	---	---	---	---

Nom	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre	1	1	1	1	1					
Conseil de la famille et de l'enfance	1	1	1	1	1	1				
Conseil de la justice administrative	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Conseil de la santé et du bien-être	1	1								
Conseil de la science et de la technologie	1	1	1	1	1	1				
Conseil des arts et des lettres du Québec		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Conseil des aînés	1	1	1	1	1	1				
Conseil des relations interculturelles	1	1	1	1	1	1				
Conseil des services essentiels	1	1	1	1	1	1				
Conseil du médicament			1	1	1	1				
Conseil du patrimoine culturel du Québec								1	1	1
Conseil du statut de la femme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Conseil médical du Québec	1	1								
Conseil permanent de la jeunesse		1	1	1	1	1				
Conseil supérieur de l'éducation	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Conseil supérieur de la langue française	1	1	1		1	1	1	1	1	1
Corporation d'urgences-santé	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Curateur public du Québec	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Directeur des poursuites criminelles et pénales				1	1	1	1	1	1	1
Directeur général des élections		1								
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Institut national d'excellence en santé							1	1	1	1
Institut national de santé publique du Québec	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Institut national des mines MAI				1				1	1	1
ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	1	1	1	1			1		1	1

ministère de l'Emploi et de la  
Solidarité sociale (incluant la  
Commission des partenaires du  
marché du travail)

1 1

Nom	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale incluant le Secrétariat à la Condition féminine								1		
ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie									1	1
ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ministère de la Culture et des Communications	1	1						1	1	1
ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine			1	1	1	1	1			
ministère de la Famille								1	1	1
ministère de la Famille et des Aînés			1	1	1	1	1			
ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine	1	1								
ministère de la Justice	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ministère de la Santé et des Services sociaux	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ministère de la Sécurité publique	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ministère des Affaires municipales et des Régions	1	1	1	1						
ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire					1	1	1	1	1	1
ministère des Finances	1	1	1	1	1	1	1			
ministère des Finances et de l'Économie								1	1	1
ministère des Relations internationales	1	1	1	1	1	1	1			
ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur								1	1	1
ministère des Ressources naturelles								1	1	1

ministère des Ressources naturelles et de la Faune	1	1	1	1	1	1	1			
ministère des Services gouvernementaux	1	1	1		1	1				
ministère des Transports	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ministère du Conseil exécutif	1	1	1		1	1	1	1	1	1
ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs	1	1	1	1	1	1	1	1		
<b>Nom</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs									1	1
ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation	1	1	1	1	1	1	1			
ministère du Revenu	1	1	1							
ministère du Tourisme	1	1	1	1	1	1	1			
ministère du Travail	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Office de la protection du consommateur	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Office des personnes handicapées du Québec	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Office québécois de la langue française	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux	1	1								
Protecteur du citoyen		1								
Registraire des entreprises	1	1								
Revenu Québec					1	1				
Régie de l'assurance maladie du Québec	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Régie des alcools, des courses et des jeux	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Régie des rentes du Québec	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Régie du bâtiment	1	1	1							
Régie du cinéma	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Régie du logement	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secrétariat du Conseil du trésor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Services Québec		1	1	1	1	1	1	1	1	
Société d'habitation du Québec	1	1								

Société de développement des entreprises culturelles		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Société de l'assurance automobile du Québec	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Société des traversiers du Québec	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sûreté du Québec	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tribunal administratif du Québec	1	1								
Vérificateur général		1								

## **5. Données corrigées pour les variations de répondants**

---

Nous présentons ici une analyse de robustesse de nos résultats aux changements dans les répondants au questionnaire. Cette variable a été produite à partir des adresses courriel des personnes ayant rempli le questionnaire et que l'on peut trouver à la section identification qui débute toutes les versions du questionnaire. Nous ne disposons pas d'une telle variable pour toutes les années. Nous avons donc créé une variable dichotomique de changement de répondant. Elle prend une valeur positive uniquement si le répondant est identifié à l'année précédente, à l'année en cours et, évidemment, si le nom de cette personne change. Grâce à cette variable, nous avons pu construire de nouvelles variables de progrès, de retours et de cliquets dits «vrais», c'est-à-dire qui se produisent sans que l'on détecte un changement de répondant auquel on pourrait attribuer ce changement dans les pratiques. Ces variables ont été produites pour l'échantillon restreint aux ministères et organismes toujours présents au sein de la base de données, sans quoi la comparaison des répondants n'est pas possible.

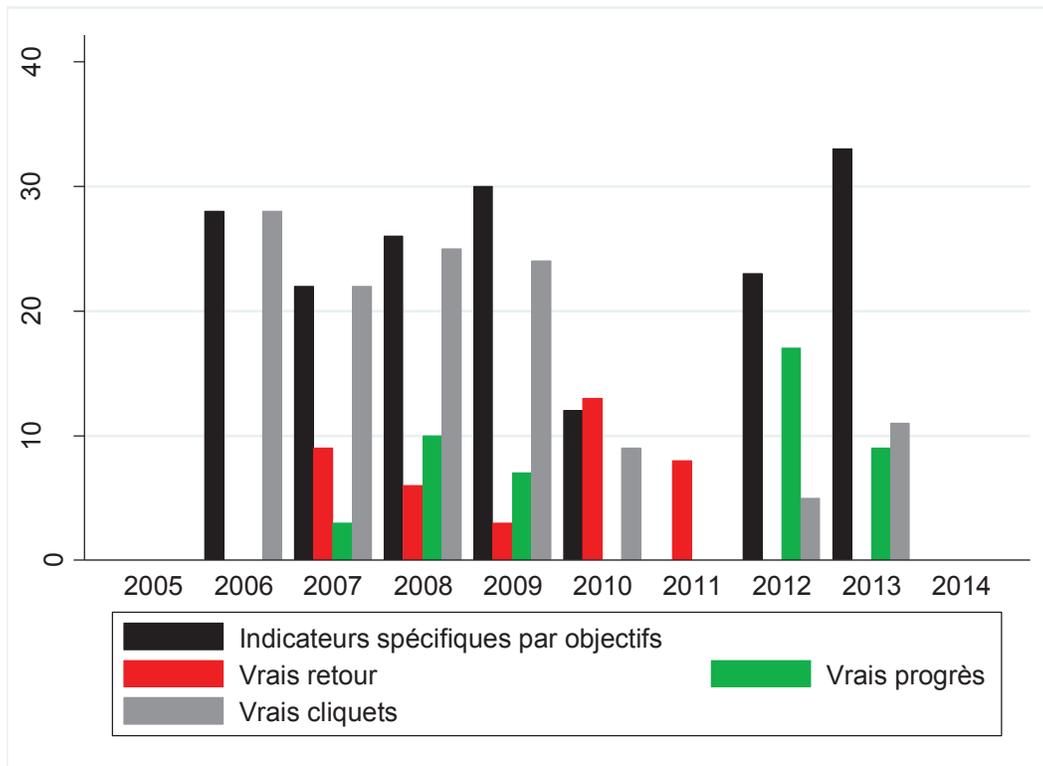


Figure 32 : Suivi du plan stratégique (échantillon restreint et sans changement de répondant)

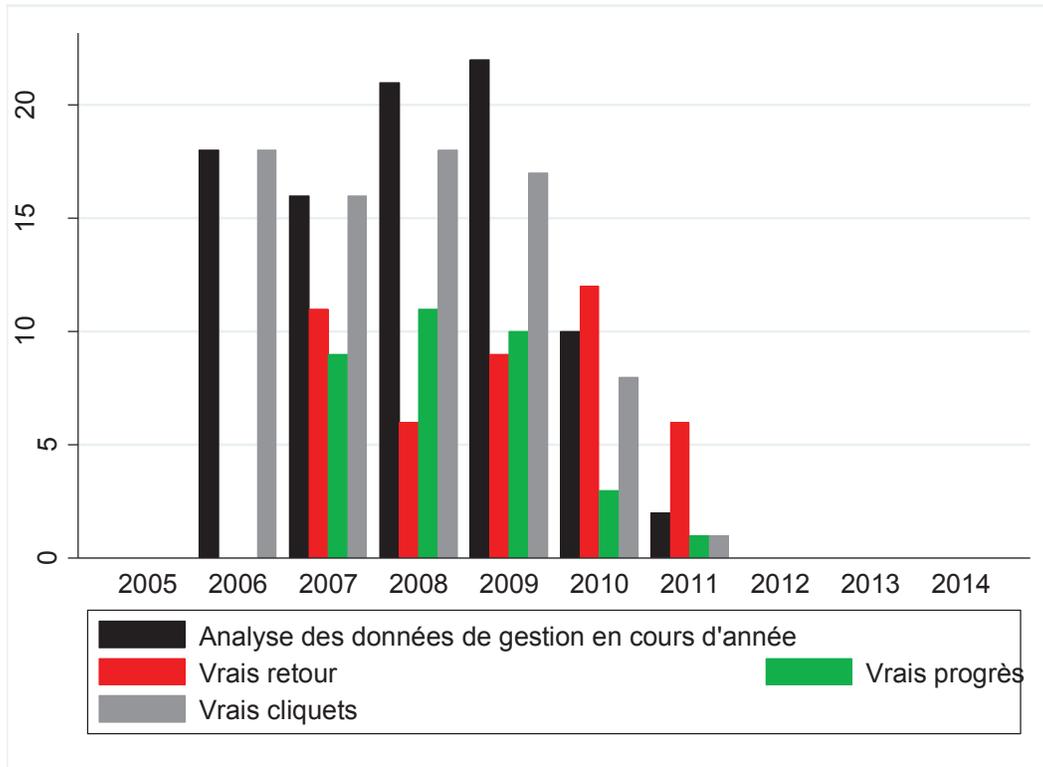


Figure 33 : Suivi du plan stratégique (échantillon restreint et sans changement de répondant)

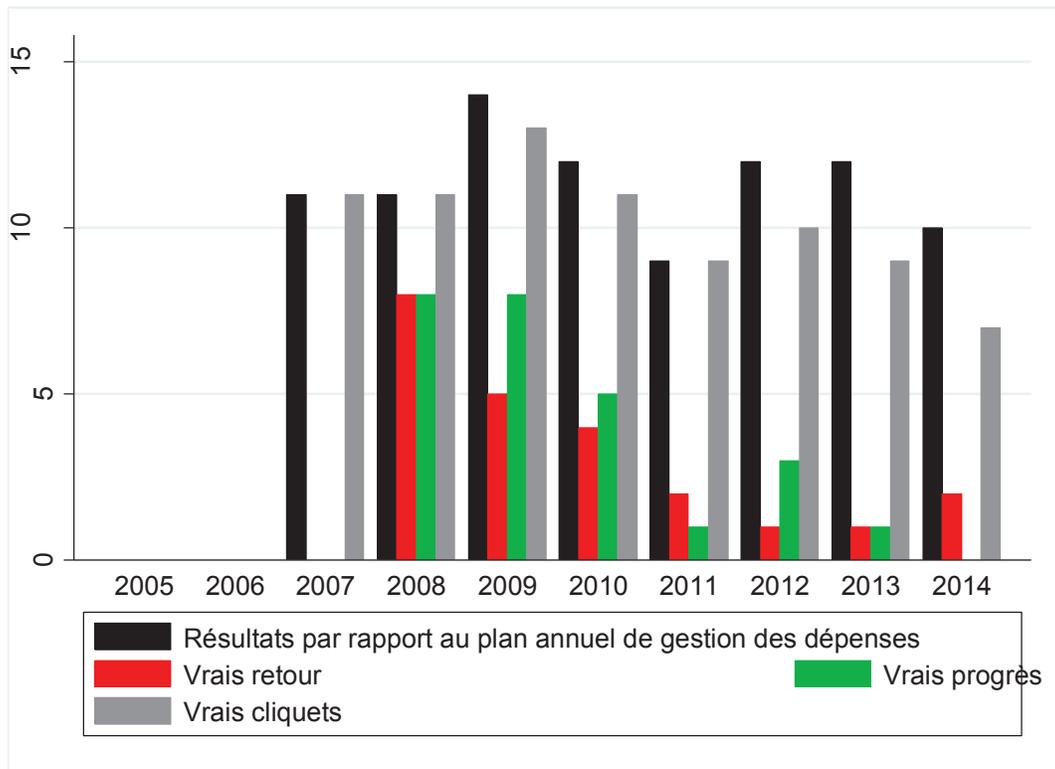


Figure 34 : Rapport annuel de gestion (échantillon restreint sans changement de répondant)

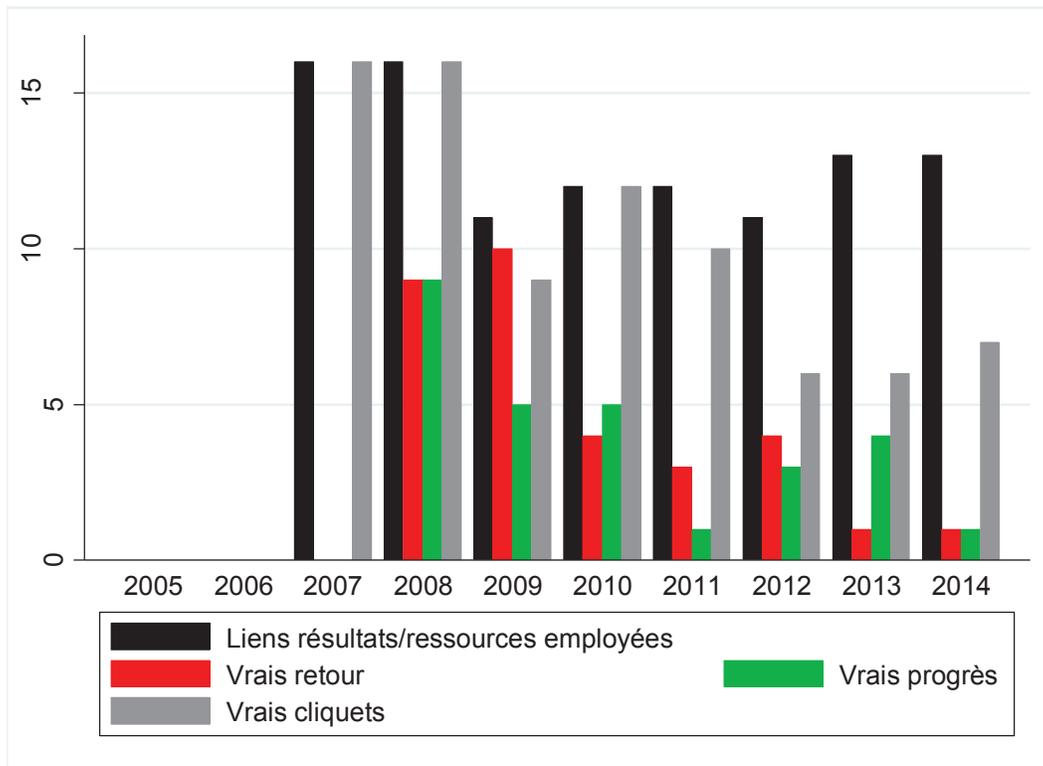


Figure 35 : Rapport annuel de gestion (échantillon restreint et sans changement de répondant)

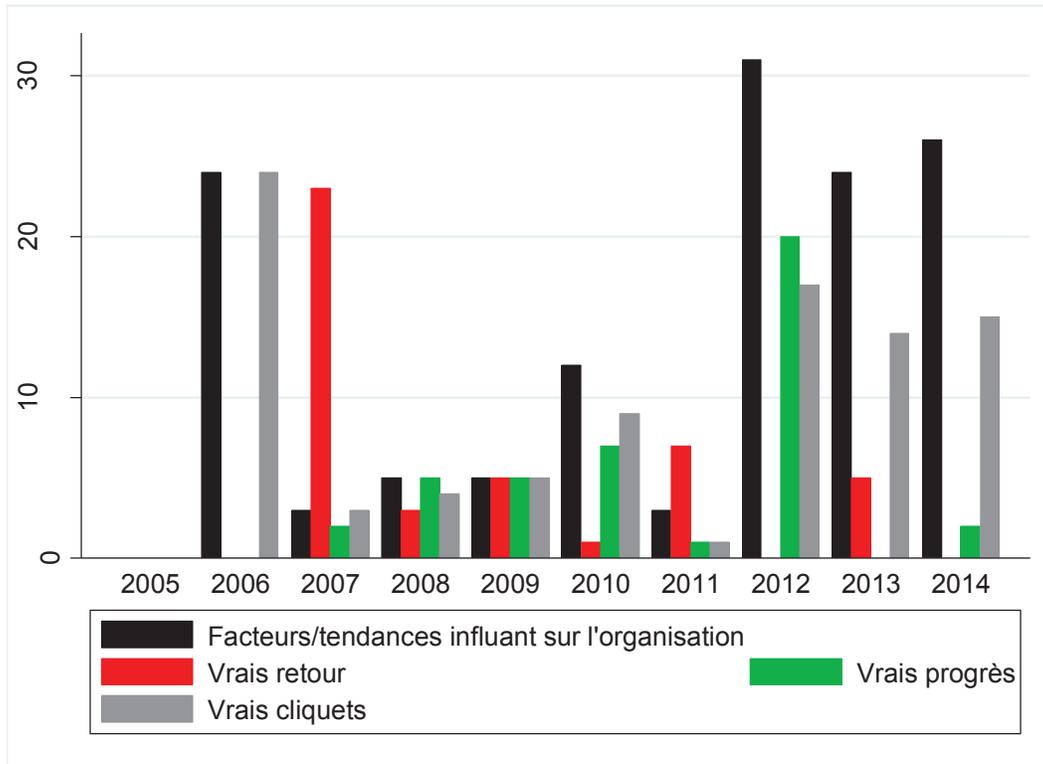


Figure 36 : Élaboration du plan stratégique (échantillon restreint et sans changement de répondant)

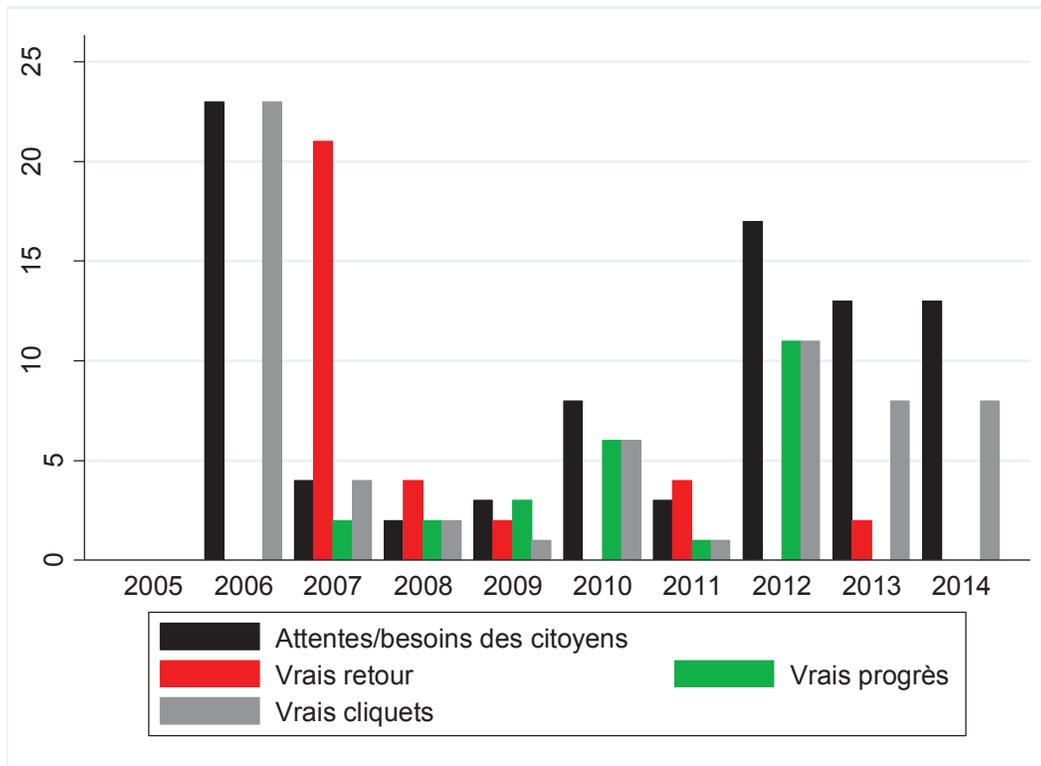


Figure 37 : Élaboration du plan stratégique (échantillon restreint et sans changement de répondant)

Les graphiques montrent des tendances très similaires à leurs équivalents en simple échantillon restreint (figures Figure 12 à Figure 18). La seule différence d'importance concerne les deux variables portant sur l'élaboration du plan stratégique (figures Figure 36 et Figure 37). On décèle autant pour l'inclusion des facteurs et tendances qui affectent l'organisation que pour les attentes ou besoins des citoyens dans cet exercice une forte progression de l'effet de cliquet après la période de creux typique. Cette différence pourrait s'expliquer par la construction de la variable de cliquet, qui ne prend une variable négative que si un ministère ou organisme a effectué un retour en arrière par le passé, alors que le fait d'épurer ces retours en fonction des changements de répondants vient limiter leur nombre. Plus généralement, cette analyse vient confirmer celles qui ont été effectuées plus tôt, puisqu'en aucun cas elle ne présente des inversions des tendances ou des tendances discordantes avec celles qui sont présentées plus haut

**6. Questionnaire sur l'application de la Loi sur l'administration publique du  
Secrétariat du Conseil du Trésor 2013-2014**

---

Collecte d'information 2013-2014  
concernant l'application de la  
Loi sur l'administration publique

## Table des matières

<b>Présentation</b>	1
<b>Instructions</b>	4
1. Renseignements généraux	6
2. Services aux citoyens	8
3. Planification stratégique	17
4. Reddition de comptes	23
5. Amélioration continue	26
Étalonnage	26
Coût des biens et services	27
6. Gestion des ressources humaines	30
Gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre	30
Gestion des savoirs et de l'expertise	32
Gestion du développement du personnel	33
Mobilisation du personnel	36
Communication des attentes et des objectifs et évaluation de la performance du personnel	37
Éthique	39
7. Fonctions en appui à la gestion axée sur les résultats	41
Gestion des risques	41
Audit interne	42

Évaluation de programme	46
8. Approbation du questionnaire	49

## Présentation

La Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01) affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique. Elle instaure un cadre de gestion axée sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence.

En vertu de l'article 28 de cette loi, le président du Conseil du trésor doit, chaque année, déposer à l'Assemblée nationale un rapport concernant l'application de la Loi.

Le Secrétariat du Conseil du trésor a conçu le présent questionnaire, destiné aux ministères et organismes assujettis à la Loi, dans le but d'obtenir l'information nécessaire à la production du rapport susmentionné. Le questionnaire permet de faire un suivi à l'égard des exigences de la Loi et de certaines directives et orientations en découlant.

Cette année marque la troisième année du nouvel indice d'application de la gestion axée sur les résultats. Les sujets couverts par le questionnaire sont liés à ce nouvel indice et les questions s'y rattachant sont clairement identifiées dans le questionnaire. Les bonnes pratiques de gestion, encouragées par le Secrétariat, pourront être suivies à l'aide de cet indice et des données comparables afin de soutenir davantage les ministères et organismes dans leurs efforts d'amélioration. Les organisations se démarquant lors de l'analyse d'une section peuvent être mentionnées lors de la publication des résultats en étant nommées comme exemplaires dans une des pratiques de la gestion axée sur les résultats.

Enfin, le Secrétariat du Conseil du trésor pourra effectuer des validations, s'il le juge opportun, sur les différentes réponses qui seront soumises de la part des répondants.



## Instructions

La justesse du portrait dressé dans le rapport du président du Conseil du trésor dépend de la rigueur de la collecte d'information et de la qualité des données fournies par les ministères et organismes. La collaboration de chaque organisation est donc essentielle pour rendre compte avec transparence et adéquation de l'application de la Loi. Tout au long du questionnaire, considérez le citoyen au sens de la Loi sur l'administration publique, c'est-à-dire comprenant la population et les entreprises.

**Demande de  
renseignements**

Adressez-vous au  
418 643-0875

Pour alléger les formulations, le terme « organisation » est utilisé dans le présent questionnaire pour désigner aussi bien les ministères que les organismes du gouvernement du Québec.

Lorsque vous remplissez une case « Non, commentez : » ou une case « Autre, précisez : », il est important de bien formuler chaque fois une réponse complète et de ne pas référer à une réponse précédente (S.V.P., ne pas utiliser le terme idem).

Pour certaines questions, une rubrique « aide » permet d'apporter des précisions sur des éléments particuliers, nous vous invitons donc à la consulter régulièrement.

Dans les tableaux demandant des nombres, il est important de remplir chacune des cases et le nombre « 0 » est accepté.

### Approbation par le dirigeant et transmission du questionnaire

Les renseignements fournis doivent être approuvés par votre sous-ministre ou dirigeant. Toutefois, le questionnaire rempli en ligne est celui qui servira à la compilation des données provenant de votre organisation. Veuillez utiliser la case « Envoyer » pour nous acheminer votre questionnaire par le biais du système de collecte en ligne, **au plus tard le 28 février 2014.**

### **Enregistrement et impression du document**

L'enregistrement du questionnaire est possible en tout temps. Pour ce faire, vous n'avez qu'à cliquer sur le bouton « Finir plus tard » au bas de la page. Vous pourrez reprendre où vous êtes rendu dans le questionnaire simplement en sélectionnant à nouveau le lien cliquable reçu par courriel.

L'impression du questionnaire électronique est recommandée à l'aide de la page « Impression », située juste avant la page « Approbation », afin de le faire approuver par le dirigeant de l'organisation. Cependant, le questionnaire en version Word a été conçu afin que vous puissiez répartir le travail de collecte d'information dans les secteurs. Il est facilement imprimable et son format est plus convivial que la version web.

## Renseignements généraux

### L'organisation

Nom de l'organisation :

Ministère

Organisme

### Le répondant au questionnaire

Nom :

Fonction :

Coordonnées téléphoniques :

Adresse courriel :

Supérieur hiérarchique :

**Préciser approximativement les ressources humaines (ETC) dédiées aux activités suivantes pour l'année 2013-2014 :**

**Choisir entre les choix suivants : « aucun », « - de 0,1 », « 0,1 à 0,5 », « 0,51 à 1 », « 1,1 à 1,5 », « 1,51 à 2 », « 2,1 à 2,5 », « 2,51 à 3 », « + de 3 »**

Le nombre de personnes en ETC représente les personnes faisant partie des équipes coordonnant les différents éléments.

**Par exemple**, on ne comptabilise pas les personnes qui ont des actions à réaliser dans le plan stratégique mais celles qui élaborent et font le suivi des documents.

Éléments	Nombre d'ETC non-cadre	Nombre d'ETC cadre
Planification stratégique (élaboration et suivi des résultats)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Déclaration de services aux citoyens ou aux clientèles (élaboration et suivi des résultats)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Reddition de comptes (élaboration du rapport annuel de gestion et suivi des résultats)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Audit interne (coordonnateur et son équipe, le cas échéant)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gestion des risques (coordonnateur et son équipe, le cas échéant)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Évaluation de programme (coordonnateur et son équipe, le cas échéant)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Un ETC représente la charge de travail en équivalent temps complet, soit le volume de main-d'œuvre rémunérée durant une année financière. Une personne qui occupe un emploi à temps complet et qui travaille toute l'année correspond à un ETC; une personne qui occupe un emploi à temps partiel, qui travaille à temps réduit ou qui est absente du travail pendant une partie de l'année (absence non rémunérée) correspond à un ETC plus grand que zéro mais plus petit que un.

## Services aux citoyens

Les **clientèles intermédiaires** sont des clientèles mis à part les citoyens ou les entreprises à qui votre organisation offre des services directement.

**Par exemple,** d'autres ministères, organismes, organisation sans but lucratif, etc.

**En 2013-2014, votre organisation offrait-elle des services à des clientèles intermédiaires, c'est-à-dire mis à part les citoyens et les entreprises?**

- Oui
- Non (passez à la question 2.2)

**Quelle proportion des activités de votre organisation concernait la dispensation de services à cette clientèle intermédiaire?**

- Plus de 75 % des activités
- 51 à 75 % des activités
- 25 à 50 % des activités
- Moins de 25 % des activités

**Quels moyens votre organisation utilisait-elle, en 2013-2014, pour s'engager à répondre aux attentes et s'assurer de la satisfaction de cette clientèle intermédiaire?**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Déclaration de services (avec engagement)
- Offre de service (sans engagement)
- Entente de service ou de coopération
- Aucun
- Autre, précisez :

Un service direct est un service offert aux citoyens et aux entreprises par le personnel de l'organisation, sans intermédiaire.

Un partenaire peut être autant une entité publique, parapublique, associative, communautaire que privée.

**En 2013-2014, votre organisation offrait-elle des services directs aux citoyens ou aux entreprises?**

- Oui
- Non (passez à la question 2.3)

**Quelle proportion des activités de votre organisation concernait la dispensation de services directs aux citoyens?**

- Plus de 75 % des activités
- 51 à 75 % des activités
- 25 à 50 % des activités
- Moins de 25 % des activités

**En 2013-2014, votre organisation a-t-elle mandaté des partenaires pour dispenser des services directs aux citoyens en votre nom?**

- Oui
- Non, commentez :

À noter : passez à la section 3 si vous avez répondu Non aux questions 2.1, 2.2 et 2.3; si vous avez répondu Oui à la question 2.2, passez à la question 2.4; si vous avez répondu Oui à la question 2.1

**En 2013-2014, par quels mécanismes appropriés votre organisation a-t-elle assumé sa responsabilité de s'assurer de la qualité des services rendus par ses partenaires?**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Diffusion par le partenaire des engagements relatifs aux services délégués de la déclaration de services aux citoyens de votre organisation (points de service, Internet)
- Engagement formel des partenaires à respecter la déclaration de services aux citoyens de votre organisation

- Traitement par votre organisation des plaintes relatives aux services rendus par le partenaire
- Entente de service ou de coopération sur le niveau et la qualité des services à rendre entre votre organisation et le partenaire
- Aucun
- Autre, précisez :

En 2013-2014, votre organisation avait-elle une déclaration de services aux citoyens publique?

- Oui
- Non, commentez :  (passez à la question 2.8)

En 2013-2014, est-ce que votre organisation a mené des activités permettant de suivre ou de veiller au respect des engagements de sa déclaration de services aux citoyens?

*\*Indicateur 1 de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats\**

- Oui, pour plus de 75 % de ses engagements
- Oui, pour 51 à 75 % de ses engagements
- Oui, pour 25 à 50 % de ses engagements
- Oui, pour moins de 25 % de ses engagements
- Non, mais notre organisation prévoit le faire en 2014-2015
- Non, commentez :

Indiquez l'année où la première édition de votre déclaration de service a été rendue publique et ensuite la dernière année où elle a été révisée :

Année de la première édition :

Dernière année où il y a eu révision :

La **révision de la déclaration** de services aux citoyens implique une analyse afin de savoir si elle répond toujours adéquatement aux attentes et aux besoins des citoyens tout en tenant compte des capacités de l'organisation.

Voici des exemples d'activités de suivi et de veille : suivre les données de gestion, consulter des rapports internes, mener des enquêtes, analyser les plaintes, etc.

**Quels ont été les éléments déclencheurs motivant la dernière révision et modification de votre déclaration de services aux citoyens?**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Une modification d'un ou de plusieurs services offerts
- Une modification des modes de prestation (personne, téléphone, poste, courriel, Internet)
- Un nouveau plan stratégique
- Des écarts entre les engagements et les résultats obtenus
- Une réorganisation administrative
- La consultation d'autres déclarations de services aux citoyens ou de documents comparables (étalonnage)
- Une révision est régulièrement prévue sans avoir d'élément déclencheur
- Aucune modification n'a été apportée lors de notre dernière révision
- Aucune révision n'a été effectuée
- Autre, précisez :

En 2013-2014, votre organisation a-t-elle mené des activités pour connaître : les attentes des citoyens ou de sa clientèle, la satisfaction de sa clientèle et la qualité des services dispensés à celle-ci par votre organisation ou un partenaire?

*\*Indicateur 1 de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats\**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

	Attente	Satisfaction	Qualité
Enquêtes par recensement ou sondage auprès des citoyens ou de sa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enquêtes par recensement ou sondage auprès du personnel en	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groupes de discussion auprès des citoyens ou de sa clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groupes de discussion auprès du personnel en service direct	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entretiens approfondis auprès des citoyens ou de sa clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entretiens approfondis auprès du personnel en service direct	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Approche du client-mystère	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observation directe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recours à un comité consultatif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aucun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pour plus d'information, consultez l'[Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle](#).

**Si votre organisation a procédé à des enquêtes par recensement ou sondage, est-ce que l'Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle a été utilisé?**

- Oui, la version intégrale
- Oui, comme source d'inspiration
- Non, une firme externe a été mandatée
- Non, précisez l'outil utilisé :

**En 2013-2014, de quelle façon votre organisation a-t-elle mobilisé son personnel face à la dispensation de services de qualité?**

*\*Indicateur 2 de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats\**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Sensibiliser :** Sensibiliser les nouveaux employés à la déclaration de services aux citoyens ou aux clientèles intermédiaires
- Sensibiliser :** Solliciter le personnel en service direct à participer à la formulation et à la révision des engagements de la déclaration de services aux citoyens ou aux clientèles intermédiaires
- Sensibiliser :** Diffuser le tableau de suivi des engagements aux employés
- Sensibiliser :** Effectuer des suivis (périodiques ou annuels) auprès des employés concernant les résultats de l'organisation quant au respect de ses engagements
- Responsabiliser :** Formuler des attentes relatives au respect des engagements de la déclaration de services dans les attentes et objectifs du personnel en service direct

La **mobilisation** du personnel s'articule principalement **autour de quatre axes**: *sensibiliser, responsabiliser, soutenir et reconnaître.*

- Soutenir :** Former le personnel en service direct sur les approches de service à la clientèle comme l'accueil, l'écoute, etc.
- Soutenir :** Mettre des outils à la disposition du personnel en service direct
- Reconnaître :** Valoriser le personnel en service direct avec diverses activités
- Aucun

Un plan d'amélioration des services est un **document de gestion interne** qui présente un ensemble d'objectifs d'amélioration qui a été jugé prioritaire pour l'organisation. Il précise les aspects de la prestation de services sur lesquels l'organisation a décidé d'apporter une amélioration tangible au cours d'une période visée.

**En 2013-2014, votre organisation avait-elle un plan d'amélioration de ses services en vigueur?**

- Oui
- Non, commentez :

**En 2013-2014, votre organisation a-t-elle mené des projets d'amélioration de ses services?**

- Oui, précisez :
- Non, commentez :

Le plan stratégique est considéré **en vigueur** s'il inclut l'année financière 2013-2014.

Concernant les organisations dont l'année financière se termine en décembre, le plan stratégique est également **considéré en vigueur** s'il comprend l'année 2013 ou 2014.

### Planification stratégique

**Est-ce que votre organisation a un plan stratégique en vigueur couvrant la période 2013-2014?**

- Oui,
- Non (passez à la section suivante)

***Commentaire, s'il y a lieu :***

**Est-ce que ce plan stratégique est un nouveau plan, c'est-à-dire dont la première année effective est l'année 2013-2014?**

- Oui
- Non (passez à la question 3.3)

***Commentaire, s'il y a lieu :***

**Parmi les éléments suivants, lesquels ont fait partie de la démarche d'élaboration du nouveau plan stratégique de votre organisation?**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Analyse des résultats des années antérieures et des changements apportés aux programmes et aux processus
- Analyse de l'environnement et des tendances exerçant une influence sur l'organisation
- Analyse des attentes des usagers
- Bilan du plan stratégique précédent
- Évaluation de la capacité organisationnelle
- Consultation auprès du personnel
- Consultation auprès des clientèles ou des partenaires

- Aucun
- Autre, précisez :

Les indicateurs d'effets/impact et d'extrants sont des **indicateurs de résultats** tandis que les indicateurs d'activités et d'intrants se qualifient d'**indicateurs de gestion interne**.

Généralement, l'**effet** est le changement suscité par l'offre de biens et services suite à une intervention (les **extrants**).

Pour cocher un élément de réponse, une majorité d'employés doit avoir été consultée.

Parmi l'ensemble des indicateurs de votre plan stratégique, combien sont des :

Type d'indicateur	Nombre
Effets/impact	
Extrants	
Activités	
Intrants	

Indiquez, parmi les éléments suivants, ceux pour lesquels le personnel de votre organisation a été consulté afin d'élaborer votre nouveau plan stratégique :

Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :

Éléments du plan stratégique	Haute direction	Gestionnaire	Employé
Mission	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contexte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enjeux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientations stratégiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Axes d'intervention	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Résultats visés (cibles)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indicateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aucun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En 2013-2014, votre organisation disposait-elle d'un plan d'action organisationnel pour mettre en œuvre son plan stratégique en vigueur?

*\*Indicateur 3 de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats\**

- Oui**
- Non, mais notre organisation prévoit préparer un tel plan au cours de 2014-2015** (passez à la question 3.4)
- Non, commentez :** (passez à la question 3.4)

Indiquez, parmi les éléments suivants, ceux pour lesquels le personnel a été consulté afin d'élaborer son plan d'action organisationnel?

Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :

Éléments du plan d'action	Haute direction	Gestionnaire	Employé
Actions et moyens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectifs opérationnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Échéances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aucun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le plan d'action définit les objectifs opérationnels et détermine les initiatives qui seront entreprises sur une base annuelle dans l'organisation. De nature opérationnelle, le plan d'action responsabilise toute l'organisation face à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Pour cocher un élément de réponse, une majorité d'employés doit avoir été consultée.

Le **tableau de suivi** est un outil de gestion qui facilite le suivi périodique des objectifs stratégiques, des aspects opérationnels et des projets en cours dans une organisation.

Un **tableau de bord de gestion** est un autre outil qui regroupe **en continu** toute l'information (bases de données, fiches indicateurs, tableau de suivi, etc.) dans une même interface.

**En 2013-2014, quel principal outil a aidé votre organisation à assurer un suivi de l'atteinte des résultats visés dans son plan stratégique?**

*\*Indicateur 4 de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats*

- Tableau de suivi
- Tableau de bord de gestion (incluant un tableau de suivi)
- Logiciel informatique (autre que la suite Microsoft)
- Aucun, mais notre organisation prévoit avoir un tel outil au cours de 2014-2015
- Aucun
- Autre, précisez :

**À quelle fréquence votre organisation a-t-elle mis à jour les données présentes dans cet outil de suivi?**

**À la fin de l'année financière 2013-2014, par quels moyens votre organisation a-t-elle évalué les résultats de son plan stratégique?**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Comparaison des résultats de l'année en cours avec les cibles préalablement établies
- Comparaison des résultats de l'année en cours avec ceux des années antérieures
- Comparaison des résultats de l'année en cours avec ceux d'organisations similaires
- Aucun
- Autre, précisez :



## Reddition de comptes

**Le rapport annuel de gestion 2012-2013 de votre organisation, déposé en 2013-2014, comporte-t-il les éléments suivants?**

*\*Indicateur 5 de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats\**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Une présentation des résultats atteints comparés aux objectifs établis dans le plan stratégique
- Une présentation des résultats atteints comparés aux objectifs établis dans le plan annuel de gestion des dépenses (cet énoncé ne s'adresse qu'aux ministères et organismes budgétaires)
- Une présentation des résultats atteints en matière de ressources informationnelles et des bénéfices réalisés
- Une présentation des résultats atteints par rapport aux engagements de la déclaration de services aux citoyens (cet énoncé ne s'adresse qu'aux organisations offrant des services directs aux citoyens par l'organisation ou un partenaire)
- Une présentation des attentes des citoyens (cet énoncé ne s'adresse qu'aux organisations offrant des services directs aux citoyens par l'organisation ou un partenaire)
- Une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées
- Une comparaison, à l'aide d'indicateurs, de la performance actuelle de l'organisation à celle des années antérieures
- Une comparaison, à l'aide d'indicateurs, de la performance actuelle de l'organisation à celle d'organisations similaires

Lorsqu'un objectif est en cours ou atteint, des gestes et actions se sont produits afin d'obtenir le résultat visé. **Pour le besoin de la reddition de comptes** du plan stratégique, ces gestes et actions se définissent par des effectifs, des montants d'argent, etc. Le but est de quantifier en ressources diverses, le coût de réalisation de l'objectif.

- Organisation non existante en 2012-2013 ou n'ayant pas encore de plan stratégique
  
- Commentaires (s'il y a lieu) :

Pour chacune des orientations du plan stratégique, est-ce que votre organisation est en mesure de préciser les ressources qui y ont été affectées en 2013-2014 :

	Les ressources humaines (effectifs) qui y sont affectées	Les ressources financières qui y sont affectées
Oui, pour chaque orientation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aucunement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

L'action d'identifier, de comparer, de comprendre et d'adapter les pratiques en cours dans une organisation sur la base d'observations faites ailleurs est une bonne pratique de gestion axée sur les résultats. Pour une organisation, la comparaison de ses résultats à ceux des organisations démontrant les meilleures pratiques l'aide à s'évaluer en matière d'efficacité et d'efficience et, ainsi, à s'améliorer.

Les **documents obligatoires** sont : le Plan stratégique, le Rapport annuel de gestion, la Déclaration de services aux citoyens et le Plan annuel de gestion des dépenses.

Amélioration continue

Étalonnage

**En 2013-2014, votre organisation a-t-elle procédé à de l'étalonnage auprès d'organisations similaires?**

*\*Indicateur 7 de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats\**

- Oui
- Non, mais notre organisation prévoit en faire en 2014-2015
- Non, commentez : (passez à la question 5.2)

**Précisez l'objet de vos comparaisons :**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Ses activités ou processus, précisez :
- Ses extrants produits, précisez :
- Ses effets engendrés, précisez :
- Ses documents obligatoires en vertu de la Loi sur l'administration publique, précisez :
- Le coût de ses biens et services, précisez :
- Autre, précisez :

## Coût des biens et services

Le coût des biens et services signifie le coût réel de production de l'ensemble des biens et services réalisés par l'organisation.

Par exemple, des avis, des recherches, des documents, des services directs aux citoyens.

**En 2013-2014, votre organisation a-t-elle mené des travaux afin d'établir le coût de l'ensemble de ses biens et services?**

- Oui, pour plus de 75 % de ses biens et services
- Oui, pour 51 à 75 % de ses biens et services
- Oui, pour 25 à 50 % de ses biens et services
- Oui, pour moins de 25 % de ses biens et services
- Non, mais notre organisation prévoit en faire en 2014-2015  
(passez à la question 5.3)
- Non, commentez : \_\_\_\_\_ (passez à la question 5.3)

**À quelles fins votre organisation utilise-t-elle les renseignements sur ces coûts?**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Aux fins de gestion interne à l'usage de la haute direction et des gestionnaires (amélioration des processus, répartition du budget, prise de décision, etc.)
- Pour une reddition de comptes interne (diffusion et sensibilisation du personnel)
- Pour une reddition de comptes externe (sensibilisation des citoyens, diffusion dans le Rapport annuel de gestion, site Internet, etc.)
- Pour établir ou modifier une tarification
- Autre, précisez : \_\_\_\_\_

**Le coût des services non tarifés** est l'ensemble des coûts assumés par l'organisation afin d'offrir des services directement aux citoyens, mais pour lesquels ils ne déboursent aucun montant directement.

**Par exemple**, le traversier dans certains secteurs ou encore la consultation médicale.

Pour cette question, le **coût des services implique** autant les services tarifés que non tarifés.

**En 2013-2014, votre organisation a-t-elle calculé le coût des services non tarifés rendus directement aux usagers de ceux-ci?**

- Oui, pour plus de 75 % de ses services
- Oui, pour 51 à 75 % de ses services
- Oui, pour 25 à 50 % de ses services
- Oui, pour moins de 25 % de ses services
- Non, l'organisation ne rend aucun service non tarifé
- Non, mais notre organisation prévoit le faire en 2014-2015
- Non, commentez :

**En 2013-2014, votre organisation a-t-elle sensibilisé ses usagers sur le coût des services tarifés ou non qu'ils utilisent?**

- Oui, pour plus de 75 % de ses services
- Oui, pour 51 à 75 % de ses services
- Oui, pour 25 à 50 % de ses services
- Oui, pour moins de 25 % de ses services
- Non, mais notre organisation prévoit le faire en 2014-2015

(passez à la section suivante)

- Non, commentez : (passez à la section suivante)

**Précisez les moyens :**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Présentation dans le rapport annuel de gestion

- Présentation sur le site Internet de l'organisation
- Autre, précisez :

## Gestion des ressources humaines

## Gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre consiste à planifier les besoins futurs de l'organisation en vue de prendre de meilleures décisions en matière de ressources humaines.

**En 2013-2014, votre organisation disposait-elle d'un portrait identifiant les emplois requis pour réaliser ses activités présentes et futures, conformément à sa mission?**

- Oui
- Non, commentez : (passez à la question 6.2)

**Ce portrait des emplois permet-il d'identifier ou d'anticiper les emplois les plus critiques (zones de vulnérabilité) pour réaliser la mission de l'organisation, en tenant compte de son évolution possible?**

- Oui
- Non, commentez :

**Précisez les dispositifs existants en 2013-2014, mais ayant pu être mis de l'avant précédemment, à l'égard de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre :**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Politique organisationnelle
- Stratégie organisationnelle
- Plan d'action organisationnel
- Suivi au moyen d'indicateurs
- Outil organisationnel informatisé
- Aucun
- Autre, précisez :

Les dispositifs mis de l'avant précédemment sont ceux qui ont été mis en place au cours d'un exercice antérieur mais qui sont toujours actifs.

En 2013-2014, dans quelle catégorie d'emplois se trouvaient les emplois de votre organisation les plus critiques (zones de vulnérabilité) pour réaliser sa mission, en tenant compte de son évolution possible?

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Cadre
- Professionnel
- Technicien
- Personnel de bureau
- Ouvrier
- Aucune catégorie n'est considérée critique
- Aucune analyse n'a été menée
- Autre, précisez :

La gestion des savoirs et de

l'expertise comprend l'ensemble des actions permettant notamment d'identifier, d'analyser, d'organiser et de partager les savoirs et les expertises essentielles à la réalisation de la mission de l'organisation.

Par démarche structurée, on entend un processus de diagnostic ou d'analyse ayant mené à des orientations et des actions pour l'organisation.

Par expertises, on entend les compétences d'expert, toutes catégories d'emplois confondues, dans des domaines particuliers caractéristiques des lignes d'affaires de l'organisation.

## Gestion des savoirs et de l'expertise

**En 2013-2014, votre organisation a-t-elle réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise?**

- Oui
- Non, commentez :

**Précisez les dispositifs existants en 2013-2014, mais ayant pu être mis de l'avant précédemment, à l'égard de la gestion des savoirs et de l'expertise :**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Mesure et analyse de risque des champs d'expertise de l'organisation ou d'une partie de l'organisation
- Politique organisationnelle
- Stratégie organisationnelle
- Plan d'action organisationnel
- Aucun
- Autre, précisez :

La gestion du développement

du personnel consiste à  
maintenir et développer les  
compétences des  
individus afin d'assurer la  
qualité des biens et  
services rendus et la  
pérennité de l'organisation.

## Gestion du développement du personnel

**En 2013-2014, votre organisation a-t-elle réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de développement du personnel?**

- Oui
- Non, commentez :

**Précisez les dispositifs existants en 2013-2014, mais ayant pu être mis de l'avant précédemment, à l'égard de la gestion du développement du personnel :**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Politique organisationnelle
- Stratégie organisationnelle
- Plan de développement des ressources humaines
- Suivi au moyen d'indicateurs
- Aucun
- Autre, précisez :

**Précisez les programmes organisationnels existants en 2013-2014, mais ayant pu être mis de l'avant précédemment, à l'égard de la gestion du développement du personnel**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- D'accueil et d'intégration en emploi
- De développement des compétences
- De développement de carrière
- Aucun
- Autre, précisez :



**Précisez les activités existantes en 2013-2014, mais ayant pu être mises de l'avant précédemment, à l'égard du développement de la relève :**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Recension des expertises, des fonctions et des postes jugés stratégiques pour la réalisation de votre mission
- Mesures de repérage et de développement des personnes ayant un profil de compétences recherché et qui aspirent à un cheminement de carrière (outil d'identification de candidats potentiels, plan d'apprentissage, parcours spécifique de développement, etc.)
- Accompagnement personnalisé (mentorat et coaching)
- Affectation temporaire (stage, mandat ou projet spécial)
- Aucun
- Autre, précisez :

La **mobilisation du personnel** réfère à une masse critique d'employés mettant en commun leurs énergies et leurs capacités au service de l'accomplissement collectif de la mission de l'organisation.

## Mobilisation du personnel

**En 2013-2014, votre organisation a-t-elle mis en place ou poursuivi une démarche structurée favorisant la mobilisation du personnel?**

- Oui
- Non, commentez :

**Précisez les dispositifs existants en 2013-2014, mais ayant pu être mis de l'avant précédemment, à l'égard de la mobilisation du personnel :**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Politique organisationnelle
- Stratégie organisationnelle
- Plan d'action organisationnel
- Suivi au moyen d'indicateurs
- Aucun
- Autre, précisez :

**En 2013-2014, votre organisation disposait-elle d'information relative au climat de travail?**

- Oui :
- Non, commentez : (passez à la question 6.13)

**Par quels moyens cette information est-elle recueillie?**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Sondage à l'échelle de l'organisation
- Groupe de discussion

Le **climat de travail** est l'ensemble des particularités au sein de l'organisation décrivant la relation entre les différents acteurs internes et se mesurant par la **perception** de la majorité des acteurs sur la façon dont ils sont traités et dirigés.

La performance des ressources humaines est l'ensemble des comportements individuels et collectifs bénéfiques pour l'organisation permettant l'atteinte des résultats attendus.

Communiquer des attentes personnalisées ou des critères généraux d'appréciation au personnel en début d'année et apprécier la performance en fin d'année constituent de bonnes pratiques de la gestion axée sur les résultats.

En plus de permettre d'effectuer un suivi constant sur les activités à réaliser par l'employé, cette pratique permet à l'organisation de mobiliser l'ensemble du personnel vers l'atteinte des résultats de l'organisation.

- Rencontre du personnel
- Entrevue de départ
- Autre, précisez :

Communication des attentes et des objectifs et évaluation de la performance du personnel<sup>3</sup>

Pour la période 2013-2014, précisez le nombre de personnes faisant partie de l'effectif régulier et de la catégorie d'emploi « cadre<sup>4</sup> » ayant reçu des attentes signifiées, celles ayant fait l'objet d'une évaluation de la performance et le nombre total de cadres dans l'organisation :

*\*Indicateur 6 de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats\**

Nombre de personne	Personnel d'encadrement régulier (non occasionnel)
Ayant reçu des attentes signifiées	
Ayant fait l'objet d'une évaluation de la performance	
Total dans l'organisation au 31 mars 2014	

Pour la période 2013-2014, précisez le nombre de personnes faisant partie de l'effectif régulier, mais non-cadre ayant reçu une communication en regard d'attentes personnalisées ou de critères généraux d'appréciation, ceux ayant fait l'objet d'une appréciation de la performance, ainsi que le nombre total de l'effectif régulier non-cadre dans l'organisation :

<sup>3</sup>. Pour ces questions, veuillez exclure les cas d'absences pour maladie à longue durée, grossesses et autres exceptions.

<sup>4</sup>. Incluant les cadres juridiques.

*\*Indicateur 6 de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats\**

Nombre de personne	Personnel	
	régulier cadre	non- (non occasionnel)
Ayant reçu une communication en regard d'attentes personnalisées ou de critères		
Ayant fait l'objet d'une appréciation de la performance		
Total dans l'organisation au 31 mars 2014		

## Éthique

**En 2013-2014, votre organisation a-t-elle mis de l'avant des mesures de sensibilisation en matière d'éthique?**

- Oui
- Non, commentez :

**Précisez les dispositifs existants en 2013-2014, mais ayant pu être mis de l'avant précédemment, à l'égard de l'éthique :**

- Services d'un répondant en éthique au sein de l'organisation
- Déclaration de valeurs propres à l'organisation
- Comité d'éthique organisationnel
- Aucun
- Autre, précisez :

**Quelles sont les activités de sensibilisation ou formation en éthique dispensées dans votre organisation?**

- Atelier de discussion
- Session de formation
- Présentation lors de l'accueil des nouveaux employés
- Capsule Web
- Aucun
- Autre, précisez :



## Fonctions en appui à la gestion axée sur les résultats

## Gestion des risques

La **gestion des risques** est une activité en appui au cycle de gestion axée sur les résultats.

Lorsque bien intégrée au processus décisionnel, elle permet l'appréciation, le traitement et le contrôle des risques inhérents à l'organisation pour en réduire l'occurrence et en atténuer l'impact, le cas échéant.

**En 2013-2014, votre organisation a-t-elle réalisé des activités de gestion des risques?**

*\*Indicateur 9 de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats\**

- Oui
- Non, mais notre organisation prévoit en faire en 2014-2015

(passez à la question 7.4)

- Non, commentez : (passez à la question 7.4)

**Quels champs d'activité ont été concernés par les travaux menés en gestion des risques en 2013-2014?**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

- Gouverne (stratégies, orientations, décisions)
- Gestion des processus d'affaires et des opérations
- Gestion des ressources (humaines, financières, informationnelles et matérielles)
- Sécurité de l'information
- Technologie de l'information
- Éthique
- Collusion, corruption et fraude
- Autre, précisez :

Une **politique de gestion des risques** est une déclaration des intentions et des orientations générales d'une organisation en la matière.

Un **processus de gestion du risque** est une application systématique de politiques, procédures et pratiques de gestion aux activités de communication, de concertation,

En 2013-2014, quels éléments structurants suivants étaient en vigueur dans votre organisation?

Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :

- Une politique de gestion des risques
- Un processus de gestion des risques
- Plan de continuité des affaires ou des services
- Plan d'action ou d'intervention
- Comité de gestion des risques
- Responsable identifié de gestion des risques
- Aucun
- Autre, précisez :

Un **plan de continuité des affaires ou des services** vise, entre autres, à identifier les activités essentielles et à apporter des solutions lors d'une interruption prolongée des opérations. Une telle interruption pourrait porter atteinte à la sécurité des clients et à la qualité des services.

## Audit interne

**Au cours de l'année 2013-2014, des travaux d'audit interne ont-ils été réalisés dans votre organisation?**

- Oui
- Non, mais notre organisation prévoit en faire en 2014-2015  
(passez à la question 7.7)
- Non, commentez : (passez à la question 7.7)

**En 2013-2014, les travaux d'audit interne ont concerné quels champs d'activités? Précisez quels intervenants ont contribué aux travaux.**

*\*Indicateur 8 de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats\**

**Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :**

**L'audit interne ou la vérification interne** est une fonction en appui au cycle de gestion axée sur les résultats. Plusieurs activités d'audit peuvent être réalisées dans les ministères et organismes afin d'améliorer la gestion d'une organisation vers l'atteinte de ses objectifs et de s'assurer qu'elle est en contrôle de ses activités.

**La vérification d'optimisation des ressources et de la performance** est une analyse structurée et objective de la gestion des activités d'une ligne d'affaires. Cette analyse est structurée selon les axes de l'efficacité, l'efficience, l'économie et la reddition de comptes.

Champs d'activités	Intervenants		
	Unité interne	Unité d'un autre MO	Firme externe
Évaluation de l'efficacité des processus de gestion des risques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Évaluation de la pertinence et de l'efficacité du dispositif de contrôle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vérification <b>d'optimisation des ressources</b> et de la performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vérification de conformité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Évaluation de la fiabilité et de l'intégrité de l'information contenue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vérification des technologies de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Champs d'activités	Intervenants		
	Unité interne	Unité d'un autre MO	Firme externe
Évaluation des mesures au regard de la protection des renseignements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soutien aux travaux pour répondre aux constatations et recommandations formulées par le Vérificateur général	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Services-conseils aux gestionnaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Votre organisation était-elle dotée, en 2013-2014, d'un comité d'audit interne?**

- Oui, indiquez depuis quand :
- Non, commentez : (passez à la question 7.7)

**Combien de membres comptait le comité d'audit?**

	Nombre
Total de membres	<input type="text"/>
Membres externes (sans lien d'emploi avec le ministère/organisme depuis au moins un an)	<input type="text"/>

## Évaluation de programme

Le mot *intervention* désigne ici toute action conduite dans l'intention d'atteindre des résultats sur la société : un programme, une initiative, un projet, une politique, une loi, un règlement, etc.

Voir le [Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation](#) pour plus de détails.

Le nombre de projets « terminés pendant la période » représente le nombre de projets qui ont pu être conclus et approuvés par les autorités avant la fin de l'année financière.

**Au cours de l'année 2013-2014, votre organisation a-t-elle mené des activités d'évaluation de programme? L'évaluation de programme est entendue ici comme une démarche rigoureuse et systématique de collecte et d'analyse de données probantes sur les interventions afin de les améliorer, de poser un jugement sur leur valeur et d'éclairer la prise de décision.**

**Normalement un cadre de suivi et d'évaluation ou un cadre d'évaluation est conçu en amont et un rapport d'évaluation menant à des recommandations est soumis aux hauts dirigeants de l'organisation.**

*\*Indicateur 10 de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats\**

- Oui
- Non, mais notre organisation prévoit en faire en 2014-2015  
(passez à section suivante)
- Non, commentez : (passez à section suivante)

**En 2013-2014, combien de projets d'évaluation ont été actifs? De ceux-ci, précisez le nombre terminés pendant cette période.**

Nombre total de projets actifs pendant la période :

Nombre de ceux-ci terminés pendant la période :

Combien, parmi les projets actifs en 2013-2014, abordaient les questions de :

Le nombre de projets représente la quantité ayant traité de chacune des questions.

Par exemple, une organisation peut avoir mené 2 projets qui traitaient de la pertinence, de la cohérence et de la conformité, alors à chacune de ces trois lignes on dénombre 2 projets. La somme des projets sera alors égale ou supérieure à la somme de la question précédente.

Questions <sup>5</sup>	Nombre de projets
Pertinence	<input type="text"/>
Cohérence	<input type="text"/>
Conformité	<input type="text"/>
Efficacité dans la production des biens et services	<input type="text"/>
Effizienz dans la production des biens et services	<input type="text"/>
Efficacité dans l'obtention des effets visés sur la société	<input type="text"/>
Effizienz dans l'obtention des effets visés sur la société	<input type="text"/>
Autre	<input type="text"/>

Si un ou l'autre des projets traitait une « Autre » question, quelle était-elle?

Quels usages ont été faits des résultats des évaluations?

Un ou plusieurs énoncés peuvent s'appliquer :

- Éclairer la planification stratégique
- Améliorer la conception des programmes
- Améliorer la mise en œuvre des programmes
- Fournir une information à l'appui d'une prise de décision concernant un programme

<sup>5</sup>. Voir le [Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation](#) pour plus de détails pour plus de détails sur les différents éléments.

#### 1.18 Fonctions en appui à la gestion axée sur les résultats

---

- Améliorer la reddition de comptes
- Aucun
- Autre, précisez :

Approbation du questionnaire

**Le questionnaire rempli a été approuvé par :**

**Date de l'approbation :**

