

Rapport de projet en organisation au Protecteur national de l'élève au Québec – Étude des crédits budgétaire, exercice 2025-2026

Direction des affaires institutionnelles

Sous la direction de :
Frederic Dufour, superviseur et mandant

Professeur Richard Giguère, conseiller académique

Par
Thierry Gahungu,
Candidat à la Maîtrise en administration publique

AOÛT 2025

Table des matières

Introduction.....	3
Présentation du mandat confié et des organisations consultées.....	4
Présentation du mandat confié par le mandant.....	4
Contexte spécifique	4
Objectifs de ce projet.....	5
Présentation de l'organisation mandataire et des organisations consultées	5
Présentation du Protecteur national de l'élève	5
Présentation du Conseil supérieur de l'Éducation.....	7
Présentation du ministère de l'Éducation du Québec.....	7
Présentation du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.....	8
Recension des écrits.....	9
Définitions des termes et concepts	9
Modélisation du cadre conceptuel	11
Cadre légal et réglementaire.....	20
Acteurs politico-administratifs impliqués, leurs rôles et leurs interactions.....	22
Méthodologie de recherche et d'intervention	24
Limites de ce projet	25
Résultats.....	26
Présentation des réalisations et description des résultats	26
Présentations des résultats de l'analyse qualitative.....	28
Présentation du panel.....	28
Analyse thématique	28
Présentation de la synthèse de la revue de littérature	34
Discussion et recommandations.....	36
Discussion.....	36
Recommandations	39
Conclusion	42
Bibliographie.....	43
ANNEXES.....	47
Annexe 1 – Vue globale des fiches complétées	47
Annexe 2 – Faits saillants de la rencontre d'évaluation du premier exercice	47
Annexe 3 – Tableau comparatif des organisations consultées.....	49

Annexe 4 – Contenu de l'étude des crédits budgétaires 2025-2026 du ministère de l'Éducation.....	50
Annexe 5 – Exemple de fiche-type	51
Annexe 6 – Processus au ministère de l'Éducation.....	52
Annexe 7 – Consignes relatives à la présentation et au contenu des fiches.....	53
Annexe 8 – Calendrier des travaux au Protecteur national de l'élève	54
Annexe 9 – Guide d'entrevue.....	54
Annexe 10 – Capture d'écran de la structure de l'outil de suivi sur SharePoint.....	57
Annexe 11 – Capture d'écran du tableau de suivi sur SharePoint	57

Remerciements

Mes remerciements s'adressent d'abord au Protecteur national de l'élève et particulièrement à la direction des affaires institutionnelles qui m'ont permis de réaliser ce projet en organisation et m'ont accompagné durant cette dernière étape de ma formation académique à l'École nationale de l'administration publique (ENAP). Cette opportunité de réaliser un projet au Protecteur national de l'élève m'a permis, non seulement, de mettre en pratique les connaissances académiques apprises durant mon cursus de maîtrise en administration publique mais également de m'approprier des notions et des subtilités que seule la pratique peut permettre. Ce projet m'a en effet permis d'intégrer plusieurs concepts théoriques, comme ceux liés au fonctionnement de l'État en contexte de contrôle parlementaire de l'action gouvernementale, et de les appliquer concrètement dans un cadre unique d'une jeune institution publique en contribuant à un important exercice d'étude des crédits budgétaires gouvernementaux.

J'adresse mes sentiments de gratitude à M. Frederic Dufour, directeur des affaires institutionnelles, pour son bienveillant accueil depuis mon arrivée au PNE, sa supervision et son précieux soutien dans la réalisation de ce projet.

Je remercie le Professeur Richard Giguère, conseiller académique pour ses connaissances savamment partagées et ses précieuses orientations qui m'ont guidé dans ce projet.

À tout le personnel du Protecteur national de l'élève et à toutes les personnes interviewées, à l'équipe de l'ENAP et particulièrement aux professeurs et au Bureau des stages, qui m'ont partagé leurs savoirs et m'ont accompagné tout au long de mon cursus académique, recevez à travers ces quelques lignes ma reconnaissance et ma gratitude.

À ma famille, à ma chère épouse Flora et mes enfants Kaïra et Nathan merci pour votre patience, votre amour et votre inlassable soutien durant mes études.

Sigles et acronymes

1. CCE : Commission de la culture et de l'éducation
2. CODIR : Comité de direction
3. CSE : Conseil supérieur de l'Éducation
4. LAP: Loi sur l'administration publique
5. LPNE: Loi sur le Protecteur national de l'élève
6. MCN : ministère de la Cybersécurité et du Numérique
7. MEQ : ministère de l'Éducation
8. MO : ministère et organisme ou ministères et organismes
9. MSSS : ministère de la Santé et des Services sociaux
10. NGP : Nouvelle gestion publique
11. NPM : New public management
12. OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
13. PNE : Protecteur national de l'élève
14. PRE : Protectrice et Protecteur régional de l'élève
15. RAG : Rapport annuel de gestion
16. SCT : Secrétariat du conseil du trésor

Liste des tableaux et figures

Tableau 1: Description des étapes du processus	14
Tableau 2: Critères d'évaluation.....	18
Tableau 3: Panel d'entretien semi-dirigé.....	28
Figure 1: Organigramme du Protecteur national de l'élève	6
Figure 2: Modélisation du cadre conceptuel de l'évaluation de la reddition de comptes. 11	
Figure 3: Représentation des trois rapports d'interfonctionnalité concernés	19

Résumé

Ce rapport présente le déroulement et les résultats d'un projet en organisation que j'ai effectué au Protecteur national de l'élève (PNE) dans le cadre de ma formation en administration publique.

Ce projet visait initialement à analyser des besoins du PNE en termes d'optimisation des processus et des mécanismes de reddition de comptes, d'une part, et à soutenir l'équipe du PNE dans une démarche d'amélioration continue, d'autre part.

Après des échanges avec le directeur des affaires institutionnelles et l'évaluation des priorités, les objectifs initiaux ont évolué et le mandat a été raffiné et précisé. Ma contribution a été orientée vers la planification et la mise en place d'une procédure et des outils qui faciliteraient la collecte, l'analyse, la communication des données de gestion nécessaires à l'étude des crédits budgétaires, ainsi que leur conservation pour une réutilisation ultérieure dans les nombreuses redditions de comptes. Pour arriver à ces fins, j'ai échangé avec les membres du personnel du PNE concernés et j'ai consulté la littérature pertinente d'une part. D'autre part, j'ai documenté les pratiques en vigueur dans les deux plus grand ministères du gouvernement du Québec, à savoir le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), le ministère de l'Éducation (MEQ) et dans un organisme public de taille comparable à celle du PNE, à savoir le Conseil supérieur de l'Éducation (CSE).

À travers le présent rapport, j'identifie les habiletés qui sont requises et les outils qui sont utiles pour mener à bien cet exercice et je documente les bonnes pratiques et les enjeux liés à cet exercice avant de proposer quelques pistes d'amélioration qui, de mon avis, sont susceptibles d'en rehausser l'efficacité et l'efficience non seulement au PNE mais également dans d'autres organisations publiques comparables et éventuellement, par ricochet, à l'ensemble de l'appareil étatique québécois.

Introduction

Depuis l'avènement de la Nouvelle gestion publique ou NGP (aussi connue sous le nom de *New Public Management* ou NPM) dans les administrations publiques des démocraties occidentales, la reddition de comptes s'est imposée non seulement comme une exigence légale mais également comme une pratique incontournable pour assurer l'imputabilité et la transparence de l'administration publique des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en général et en Amérique du Nord en particulier (Spindler, 2013; Van Haeperen, 2012; Joannidès et Jaumier, 2013).

Au Québec, la *Loi sur l'administration publique* instaure un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence en affirmant la priorité accordée par l'administration gouvernementale, dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique, à la qualité des services aux citoyennes et citoyens. Elle reconnaît par la même occasion le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyennes et citoyens en favorisant l'imputabilité de l'administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale (Secrétariat du Conseil du trésor, s.d.).

Pour mieux comprendre comment l'administration publique québécoise se prépare et répond aux exigences de l'étude de crédits budgétaires, j'ai proposé un projet en organisation au Protecteur national de l'élève afin de suivre et de contribuer à la préparation et à l'exécution de l'exercice 2025-2026 de l'étude des crédits budgétaires.

Présentation du mandat confié et des organisations consultées

Présentation du mandat confié par le mandant

Contexte spécifique

Bien qu'il ne compte qu'à peine deux ans d'existence avec un effectif de 37 employés au 31 mars 2024, le Protecteur national de l'élève est assujéti aux mêmes exigences en termes de rapports et de documents de reddition de comptes que celles du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) ou celles du ministère de l'Éducation (MEQ) qui eux comptent respectivement 1 753 employés et plus de 1 161 employés (Ministère de la Santé et des Services sociaux [MSSS], 2023; Ministère de l'Éducation [MEQ], 2024). De plus, ces ministères comptent plusieurs années d'existence – bientôt 40 ans pour le MSSS (créé en 1985) et 62 ans pour le MEQ (créé en 1964) (Gouvernement du Québec, 2024).

À la suite de son tout premier exercice d'étude des crédits budgétaires, qui s'est déroulé du 21 février au 24 avril 2024, une évaluation post-mortem a été organisée et a permis aux contributeurs de proposer des pistes d'amélioration. Quelques résolutions ont été convenues comme celle d'anticiper cet exercice, de prévoir une rencontre de démarrage au cours de laquelle des explications sur le but, les objectifs et des consignes seraient fournies aux contributeurs (voir l'annexe 2).

Pour mieux répondre à cet exigeant exercice du cycle budgétaire et combler les besoins organisationnels de mettre en place une procédure et des outils permettant d'optimiser cet exercice, la direction des affaires institutionnelles m'a confié le mandat de faciliter les travaux de réflexion et d'amélioration de son deuxième et des autres exercices.

Afin de m'assurer que ces réflexions et les recommandations qui en découleront tiennent compte également des réalités du gouvernement du Québec et de l'expérience d'autres ministères et organismes (MO) publics, ce projet m'a amené à consulter des gestionnaires d'autres MO d'une part (voir l'annexe 3). D'autre part, les données de la recherche ont alimenté ma réflexion et m'ont permis d'étayer certains constats et pratiques susceptibles d'améliorer l'efficacité et l'efficience des procédures et des ressources qui sont investies lors de la réalisation de cet exercice.

Objectifs de ce projet

Le présent projet en organisation consistait à:

1. Analyser les besoins de l'institution du PNE en termes de procédures et d'outils facilitant la collecte, l'analyse, la communication, la conservation et la réutilisation des données de gestion nécessaires aux nombreuses redditions de comptes qu'il est appelé à réaliser;
2. Consulter et documenter les pratiques en vigueur dans deux ministères, à savoir le MSSS, le MEQ et dans un organisme public de taille comparable à celle du Protecteur national de l'élève, à savoir le Conseil supérieur de l'éducation;
3. Contribuer aux travaux reliés à cet exercice (préparation des fiches, des outils collaboratifs et une procédure permettant la fluidité de cet exercice) et;
4. Identifier les bonnes pratiques et proposer des pistes d'amélioration, voire des innovations avec l'intelligence artificielle (IA).

Présentation de l'organisation mandataire et des organisations consultées

Présentation du Protecteur national de l'élève

Institué par la *Loi sur le protecteur national de l'élève*¹, le Protecteur national de l'élève (PNE) est l'ombudsman de l'éducation au Québec depuis le 28 août 2023. Il a pour mission de veiller au respect des droits des élèves fréquentant les établissements d'enseignement publics et privés et des enfants recevant un enseignement à la maison – et de leurs parents – au regard des services qui leur sont rendus, incluant ceux relatifs à la formation professionnelle et à la formation générale des adultes. Pour ce faire, il est responsable de l'application adéquate et optimale de la procédure de traitement des plaintes et des signalements dans le réseau scolaire.

Bien qu'elle soit une jeune et petite organisation publique, le PNE est assujettie aux mêmes exigences de redditions de comptes que tout autre ministère, organisme budgétaire de l'Administration gouvernementale. Il compte un effectif de 37 employés au 31 mars 2024 et doit répondre aux mêmes exigences en termes de rapports et de documents de reddition

¹ RLRQ, c. P-32.01.

de comptes que tout autre ministère, organisme budgétaire ou tout autre organisme de l'administration gouvernementale s'il est désigné à cette fin par le ministre dont il relève, peu importe sa taille et son ancienneté (a. 24 – a. 27 de la LAP² et a. 59 du LPNE).

Présentation de la direction des affaires institutionnelles

La direction des affaires institutionnelles (DAI) est l'une des trois unités administratives que comprend le Protecteur national de l'élève (voir la figure 1).

Elle apporte son soutien institutionnel au Protecteur national de l'élève dans les dossiers ayant trait aux affaires gouvernementales, parlementaires et à la reddition de comptes, à la formation, à l'amélioration continue, à la performance et à l'innovation, à la gestion des données administratives, financières et statistiques et à la communication.

L'équipe de la DAI est composée d'un cadre, de cinq professionnels et de deux techniciens en administration.

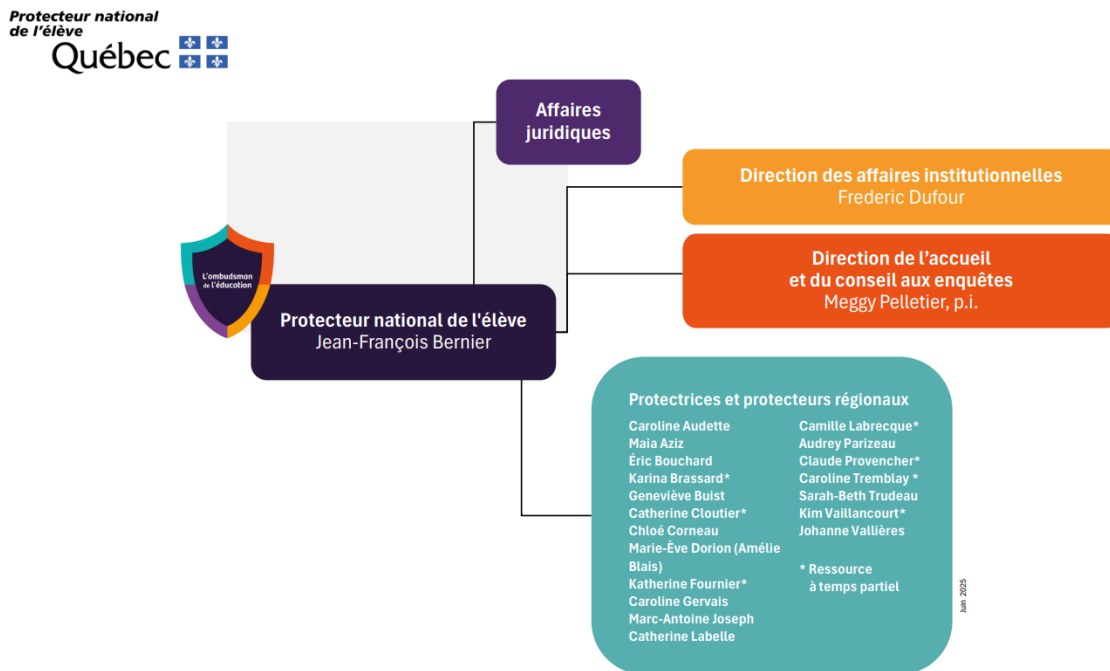


Figure 1: Organigramme du Protecteur national de l'élève

² RLRQ, chap. A-6.01

Présentation du Conseil supérieur de l'Éducation

Le Conseil supérieur de l'éducation (CSE) a vu le jour en 1964, à la suite de la recommandation du rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province du Québec (Rapport Parent³). Il a été créé avec l'adoption par l'Assemblée nationale de la *Loi sur le Conseil supérieur de l'Éducation*⁴ et celle sur le ministère de l'Éducation⁵. Le CSE devenait ainsi un lieu de réflexion en vue du développement d'une vision globale et prospective de l'éducation.

En date du 31 mars 2024, cet organisme comptait 32 postes⁶, dont une secrétaire générale et une table composée de 15 membres actifs nommés par le gouvernement, dont une présidente; plus de 80 membres bénévoles et 8 instances constituées de 3 comités et de 5 commissions, représentant tous les ordres et secteurs de l'enseignement (CSE, Rapport annuel de gestion 2023-2024⁷).

Présentation du ministère de l'Éducation du Québec

Comme mentionné précédemment, le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) a été créé en 1964, dans la foulée des recommandations de la Commission Parent et dans le contexte de la Révolution tranquille. Cette réforme visait à moderniser et à démocratiser l'accès à l'éducation au Québec, jusque-là sous contrôle majoritairement religieux.

Sa mission se décline en trois axes, à savoir:

- Définir les orientations et politiques en matière d'éducation préscolaire, primaire, secondaire, collégiale et de la formation professionnelle;
- Assurer l'équité, la qualité et l'accessibilité des services éducatifs et;
- Favoriser la réussite éducative et le développement du plein potentiel des élèves¹.

Selon les données au 31 mars 2024, le ministère comptait 1 161 employés à l'administration centrale, sans compter les dizaines de milliers de professionnels œuvrant dans les centres de services scolaires et établissements d'enseignement (MEQ, Rapport

³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Commission_Parent

⁴ Chapitre C-60 <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-60>

⁵ <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/M-15>

⁶ Tous les postes ne sont pas comblés.

⁷ <https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2024/09/50-0809-RAG-2023-2024.pdf>

annuel de gestion 2023-2024⁸). Selon les données au 31 mars 2024, le ministère comptait 1 161 employés à l'administration centrale, sans compter les dizaines de milliers de professionnels œuvrant dans les centres de services scolaires et établissements d'enseignement (MEQ, Rapport annuel de gestion 2023-2024⁹).

Présentation du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec

Institué en 1985 à partir de la fusion du ministère des Affaires sociales et du ministère de la Santé, le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (MSSS) est l'héritier d'une longue tradition d'intervention publique dans le domaine de la santé, qui remonte à la création des premiers hôpitaux publics au XIXe siècle.

Il a pour mission de :

- Maintenir, améliorer et restaurer la santé et le bien-être de la population québécoise;
- Offrir des services de santé et des services sociaux intégrés, accessibles et de qualité et;
- Déterminer les orientations stratégiques du réseau socio-sanitaire et en assurer la coordination.

Le MSSS est le plus grand ministère québécois en termes d'effectifs. En 2025, le réseau de la santé et des services sociaux emploie environ 330 000 personnes, incluant les professionnels de la santé, les gestionnaires et le personnel de soutien. Au niveau central, il comptait 1 753 employés au 31 mars 2024 (MSSS, Rapport annuel de gestion 2023-2024).

⁸ https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/rapport-annuel-de-gestion/MEQ_RAG_2023-2024.pdf

⁹ https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/rapport-annuel-de-gestion/MEQ_RAG_2023-2024.pdf

Recension des écrits

La revue de la littérature m'a permis, d'une part, de définir les termes et les concepts théoriques utilisés dans ce projet et elle a facilité la modélisation d'un cadre conceptuel d'analyse de l'étude des crédits budgétaires au gouvernement du Québec, d'autre part.

À travers la littérature consultée, j'ai identifié les principaux acteurs impliqués, leurs interactions et leurs influences mutuelles, les enjeux importants et contemporains entourant cet exercice. Et enfin, je me suis servi pour relever certaines pistes d'amélioration dont la proposition de projets ultérieurs en recherche et développement.

Définitions des termes et concepts

Reddition de comptes

Selon la définition de l'Office québécoise de la langue française, tirée du *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière* (Office québécois de la langue française, 2006), la reddition de comptes est un rapport présenté par une administration pour rendre compte de sa gestion au public, dans lequel elle communique des informations utiles à cette fin, par exemple des informations sur l'état de ses finances à une date donnée, sur sa performance financière pour une période déterminée ou sur l'efficacité de certaines activités ou de certains programmes.

En science politique, la reddition de comptes correspond au concept anglophone d'*accountability*, c'est-à-dire la nécessité pour les pouvoirs publics de rendre des comptes à la population afin que celle-ci puisse choisir de manière éclairée qui elle souhaite placer au pouvoir. De manière plus large, il s'agit d'une obligation pour les autorités publiques d'assumer la responsabilité de leurs actions en poste (Carcassonne, G. et al.; 2017).

Dans le présent projet, le terme « reddition de comptes » est utilisé dans son acception large d'un processus qui permet aux ministres et aux dirigeants de ministères ou d'organismes gouvernementaux de rendre des comptes, d'expliquer ou de justifier leurs décisions et leurs choix devant les élus. Au-delà des rapports annuels de gestion que les MO doivent produire et les autres redditions de compte qu'ils doivent faire, ils sont également appelés à justifier, notamment lors de l'étude des crédits budgétaires du gouvernement, non seulement

l'utilisation des fonds publics mais également les programmes, les projets et les services que l'administration rend disponibles aux citoyennes et citoyens. Dans ce rapport, nous parlerons davantage de ce dernier aspect du contrôle parlementaire lors de la justification des crédits budgétaires en commission parlementaire, et en l'occurrence à la Commission de la culture et de l'éducation de l'Assemblée nationale du Québec.

Crédits annuels

Il s'agit d'une partie du budget de dépenses pour laquelle le gouvernement demande annuellement l'approbation de l'Assemblée nationale, par opposition aux crédits permanents (Assemblée nationale du Québec, 2014).

Crédits permanents

À la différence des crédits annuels, les crédits permanents, appelés aussi « crédits statutaires » représentent la partie du budget de dépenses autorisées de façon permanente par une loi.

Ils n'ont pas à être votés annuellement par l'Assemblée nationale, parce qu'ils sont déjà autorisés de façon permanente par la loi ordinaire qu'ils servent à appliquer (Assemblée nationale du Québec, 2014).

L'intelligence artificielle (IA)

Selon l'OCDE, un système d'IA est un « système basé sur une machine qui, pour des objectifs explicites ou implicites, déduit, à partir des données qu'il reçoit, comment générer des résultats tels que des prédictions, du contenu, des recommandations ou des décisions qui [peuvent] influencer des environnements physiques ou virtuels. Les différents systèmes d'IA varient dans leurs niveaux d'autonomie et d'adaptabilité après le déploiement » (OCDE, 2019).

L'IA générative (GenAI) est une technologie d'IA qui génère automatiquement du contenu en réponse à des messages rédigés dans des interfaces de conversation en langage naturel. La GenIA produit un nouveau contenu qui peut apparaître dans des formats qui comprennent toutes les représentations symboliques de la pensée humaine : textes écrits en langage naturel, images (y compris photographies, peintures numériques et dessins animés), vidéos, musique et code logiciel (UNESCO, 2024).

Modélisation du cadre conceptuel

Pour analyser la reddition de comptes gouvernementaux de manière générale, et l'étude des crédits budgétaires gouvernementaux de façon particulière, plusieurs concepts théoriques et différents auteurs (Younes et al, 2016; Lafarge, 2016; Bovens, 2007; Rosanvallon, 2008) ont été mobilisés.

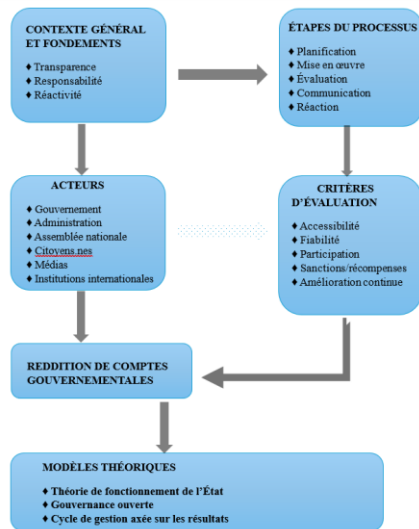


Figure 2: Modélisation du cadre conceptuel de l'évaluation de la reddition de comptes

1. Cadre conceptuel et contexte général

Ce cadre conceptuel, inspiré par les travaux de différents auteurs, débute par l'analyse du contexte général et des trois prémices d'une reddition de comptes réussie. Ces dernières réfèrent aux dimensions fondamentales suivantes :

- **Transparence** : garantie par l'accès à l'information, la clarté des rapports et des documents fournis, ainsi que la présence de données ouvertes;
- **Responsabilité** : dépend de la capacité des acteurs à justifier et à assumer leurs décisions et actions;
- **Réactivité** : tributaire de la capacité des acteurs à corriger les erreurs, s'ajuster ou à répondre aux critiques.

Le **contexte général** renseigne sur les courants conceptuels et le mode de gestion qui prévaut dans l'administration concernée.

Dans le cas présent, l'analyse de l'étude des crédits budgétaires s'inscrit dans le cadre de la Nouvelle gestion publique.

La Nouvelle Gestion Publique et la reddition de comptes

Apparue d'abord au Royaume-Uni, au début des années 1980, la **Nouvelle Gestion Publique** (NGP) s'est imposée comme une réforme visant à transposer à l'administration publique les principes et mécanismes du secteur privé (Hood, 1991). Sur le plan théorique, elle est souvent présentée comme une synthèse de plusieurs courants — néoclassicisme, théorie des organisations, théorie de l'agence, droits de propriété — enrichie par l'école du *Public Choice* (Bourgon, 2007).

Depuis la conceptualisation wébérienne de la bureaucratie comme idéal-type (Weber, 1921), plusieurs études ont mis en évidence les limites de ce modèle. La NGP, s'inscrivant dans une logique comparative de performance, postule une supériorité du secteur privé en matière d'efficience. Il encourage l'autonomie des gestionnaires, la requalification des usagers en « clients », et l'hybridation des formes organisationnelles entre public et privé (Bezes, 2005).

Son émergence répond à une double exigence : d'un côté, la réduction des dépenses publiques, et de l'autre, la réponse à une crise de légitimité institutionnelle nourrie par les critiques envers la bureaucratie traditionnelle. La signature du traité de Maastricht a renforcé cette dynamique (OCDE, 1995).

Ainsi, la NGP désigne « un ensemble d'éléments novateurs dans la gestion des administrations publiques [...] caractérisé par une approche axée sur les résultats, la compétition, la performance, la réduction des coûts et la qualité » (Bezes, 2005, p. 37). Elle valorise la responsabilisation, la polyvalence, l'innovation et l'*empowerment* du personnel. Elle cherche également à inverser le rapport hiérarchique en plaçant les services centraux au service du personnel de première ligne.

Cette approche managériale a transformé la gouvernance des entreprises publiques, rapprochant leurs pratiques de celles du secteur privé : marketing stratégique, gestion des

ressources humaines, psychologie du travail, etc. Ce changement remet en cause les postulats qui excluaient les entreprises publiques du champ de la gouvernance d'entreprise (Gomez, 2008).

Selon Amar et Berthier (2007), le NPM oppose un secteur public reposant sur **les trois E** « Économie, Efficacité, Efficience », capables de répondre à moindre coût aux attentes des citoyens, désormais devenus des clients.

Gomez (2008) distingue quant à lui **trois fonctions essentielles** dans la gouvernance : **entreprendre, manager et gouverner**. L'entrepreneur choisit une direction stratégique, le manager mobilise les ressources pour répondre aux contraintes, tandis que le gouverneur doit légitimer les décisions auprès des parties prenantes, indépendamment de leur contenu.

Une fois le cadre général et les trois repères fondamentaux analysés, les acteurs sont identifiés et leurs interactions scrutées pour en apercevoir les relations et le climat de collaboration ou compétition, voire de tensions qui règnent entre eux.

2. Acteurs impliqués et leurs rôles

À travers les sections qui suivent, un détail sera fourni sur les acteurs impliqués aux premières loges, ainsi que leurs rôles et interactions.

3. Étapes du processus

Tableau 1: Description des étapes du processus

Étape	Description
Planification	Définition des objectifs, indicateurs de performance
Mise en œuvre	Exécution des lois et règlements et collecte de données
Évaluation	Analyse des résultats, audits, rapports
Communication	Publication des résultats, interaction en commission parlementaire, diffusion publique
Réaction	Ajustements, sanctions (prix politique à payer), reconnaissance (gain politique).

Cycle budgétaire du gouvernement

Les comptes publics sont l'aboutissement du cycle budgétaire du gouvernement, car ils permettent de comparer les montants réels avec ceux prévus dans le budget initial (*ministère des Finances du Québec, s.d*).

Pour une année financière, le cycle budgétaire du gouvernement comprend trois grandes phases :

- la planification budgétaire;
- l'exécution ou la mise en œuvre du budget;
- le suivi et la reddition de comptes.

Ces phases sont réparties sur une période de plus de deux ans.

Planification budgétaire

La planification budgétaire comprend les travaux de consultation publique, d'analyse des priorités budgétaires et de prévision.

Elle permet :

- d'établir les prévisions économiques et budgétaires de revenus, de dépenses, de dette et d'investissements;
- de déterminer les orientations du gouvernement dans son cadre financier, c'est-à-dire ses prévisions financières sur plusieurs années;
- de définir les actions à mener à court et moyen termes.

Cette phase se termine lorsque le budget déposé est approuvé par l'Assemblée nationale.

Exécution du budget

L'exécution du budget comprend la mise en œuvre des orientations et des mesures que le gouvernement y a annoncées. Les ministères et les organismes gouvernementaux sont responsables de gérer leurs ressources de la manière prévue dans le budget du gouvernement.

La phase d'exécution du budget débute le 1^{er} avril et se termine le 31 mars de l'année suivante. Cette période correspond à l'année financière du gouvernement.

Suivi et reddition de comptes

Le suivi et la reddition de comptes comprennent plusieurs travaux et publications visant à rendre compte de la situation financière du gouvernement et de l'application de ses orientations budgétaires, comme :

- le rapport trimestriel sur la situation financière du Québec;
- la mise à jour économique et financière automnale;
- les comptes publics, qui incluent les états financiers consolidés du gouvernement.

Cette phase (qui inclue les étapes d'évaluation, de communication et de réaction du cadre conceptuel ci-haut proposé) débute en même temps que l'exécution du budget, le 1^{er} avril, et se termine au plus tard le 31 décembre de l'année suivante, avec le dépôt des comptes publics à l'Assemblée nationale (*ministère des Finances du Québec, s.d*).

L'étude des crédits budgétaires qui fait l'objet du présent rapport s'inscrit dans la phase de suivi et de reddition de comptes. Elle permet aux parlementaires de questionner les ministres et les hauts fonctionnaires sur l'utilisation des fonds publics, les résultats obtenus et les écarts entre les prévisions et les dépenses réelles.

De plus, cette étude est publique et documentée dans les journaux des débats de l'Assemblée nationale, ce qui renforce la transparence et la responsabilité ministérielle (Michaud, N. et al., 2017).

Le dépôt des crédits budgétaires

Le dépôt des crédits annuels ou du budget annuel de dépenses a normalement lieu à l'une des séances précédant le 1er avril, date du début de la prochaine année financière, à l'étape des affaires courantes prévue pour les dépôts de documents. Comme mentionné antérieurement, il doit être accompagné d'un message du lieutenant-gouverneur recommandant ces crédits à la considération de l'Assemblée, conformément à l'article 54 de la Loi constitutionnelle de 1867 (Assemblée nationale du Québec, 2014).

L'adoption des crédits budgétaires

La procédure habituelle d'adoption des crédits budgétaires donne lieu d'abord à l'étude et à l'adoption des crédits provisoires en commission plénière et à un examen approfondi de l'ensemble des crédits en commission permanente. Ensuite, l'Assemblée adopte un projet de loi de crédits qui autorise le gouvernement à puiser à même le trésor public jusqu'à concurrence des montants indiqués dans le projet de loi. Au cours d'une année financière, le gouvernement peut également déposer à l'Assemblée des crédits supplémentaires. À l'instar des crédits provisoires, les crédits budgétaires supplémentaires sont étudiés en commission plénière (Assemblée nationale du Québec, 2014).

L'étude des crédits annuels en commission parlementaire

L'étude des crédits annuels en commission parlementaire est un moment important du cycle budgétaire de l'État québécois : il concrétise les décisions de l'administration et donne voix aux parlementaires pour remplir leur rôle de contrôleur de l'action gouvernementale. Au cœur de ce mécanisme, on retrouve la tension entre le pouvoir législatif, détenu par les élus, et le pouvoir exécutif, celui du gouvernement (Bibliothèque de l'Assemblée nationale, 2024).

Grandes étapes de l'exercice de l'étude des crédits annuels en commission parlementaire

Chaque parti de l'opposition achemine des questions au cabinet du leader du gouvernement qui les transmet aux cabinets ministériels. Le Ministère assigne les questions à ses équipes et aux organismes qui relèvent du ministre pour qu'ils rédigent les réponses.

Les réponses officielles sont transmises au cabinet du leader du gouvernement qui s'assure de les remettre aux oppositions. Ces réponses sont rendues accessibles au grand public sur le site de l'Assemblée nationale après les audiences.

En parallèle, des documents complémentaires (ex. : fiches « couleurs », fiches de rentrée parlementaire, catalogue de la sous-ministre, etc.) sont préparés par les équipes du Ministère et des organismes publics pour aider les autorités à répondre aux questions lors du jour J. Ces documents demeurent à usage interne.

En plus de servir pour cet exercice, les fiches constituent une source d'informations à jour et approuvée par les secteurs et les autorités qui permettent de répondre à diverses demandes (médias, citoyennes et citoyens, etc.), et ce, tout au long de l'année (voir en annexe 5 un exemple de fiche-type).

4. Critères d'évaluation

Différents critères peuvent servir dans l'évaluation d'un processus de reddition de comptes, à savoir l'accessibilité et la fiabilité de l'information et des données fournies, la participation de tous les acteurs concernés, les mécanismes de rétroaction positive ou négative (récompense ou sanction) et d'amélioration continue.

Ces critères sont listés dans le tableau suivant.

Tableau 2: Critères d'évaluation

Critère	Questions clés
Accessibilité	L'information est-elle facilement accessible et compréhensible ?
Fiabilité	Les données sont-elles vérifiables et exactes ?
Participation	Les citoyennes et les citoyens peuvent-ils s'exprimer ou influencer le processus ?
Sanctions / Récompenses	Y a-t-il des conséquences aux résultats ? Exemples : effritement de la confiance des citoyennes et citoyens envers les pouvoirs publics, perte de popularité vers les politiciens au pouvoir, chute dans les intentions de vote qui pourrait se traduire lors des élections, etc.
Amélioration continue	Le processus permet-il des apprentissages et des ajustements ?

5. Modèles théoriques mobilisables

Différents modèles peuvent être mobilisés dans ce cadre, à savoir :

- **La théorie du fonctionnement de l'État** qui permet d'analyser l'État comme un système en action, et non comme une entité statique tout en permettant de cerner les mécanismes de la gouverne, c'est-à-dire comment l'État exerce son autorité, gère les conflits et produit des politiques publiques (Bergeron, 1981).
- **La Gouvernance ouverte** qui met l'accent sur la transparence, la participation et la collaboration.
- **Le cycle de gestion axée sur les résultats** : Planification → Mise en œuvre → Suivi → Évaluation → Réajustement.

La théorie du fonctionnement de l'État développée par Gérard Bergeron a été retenue dans ce projet parce qu'elle offre un cadre analytique tout aussi pertinent que souple, capable de rendre compte de la complexité et de nombreuses interactions entre les différentes composantes de l'État.

Selon la théorie de Bergeron, trois niveaux d'analyse sont proposés:

- **La gouverne** : renvoie à l'exercice du pouvoir et à la capacité de diriger l'action collective;
- **La politique** : désigne la communauté politique, c'est-à-dire l'ensemble des citoyennes et citoyens et des groupes qui composent la société.
- **Le régime** : correspond aux institutions, aux règles et aux mécanismes qui encadrent l'exercice du pouvoir (Bergeron, 1981).

La gouverne qui représente le niveau central de l'État comprend quatre fonctions telles que définies par Bergeron (1981), à savoir :

- la fonction gouvernementale et la fonction législative sur le plan d'impération (c'est-à-dire capable de décréter quoi faire et ne pas faire, ou autrement de commander et prohiber; du latin *imperare* (commander)) et;
- la fonction d'administration et de juridiction sur le plan d'exécution (c'est-à-dire de mettre en œuvre les lois, les politiques et les programmes).

Le réseau interfonctionnel de la gouverne a servi pour analyser et mieux comprendre l'interaction entre les différentes fonctions.

Le schéma suivant, emprunté de la théorie de Bergeron, donne plus de clarté quant au fonctionnement et aux relations entre les différentes fonctions.

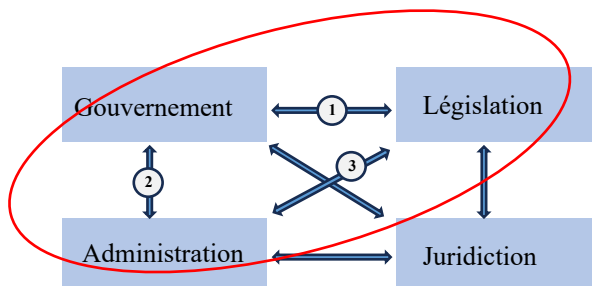


Figure 3: Représentation des trois rapports d'interfonctionnalité concernés (adapté de la représentation des douze rapports d'interfonctionnalité au niveau central de la gouverne de Bergeron) (1981)

La premier rapport d'interfonctionnalité « horizontale » est sur le plan de l'impération [1], le deuxième rapport d'interfonctionnalité « verticale » met en relation une fonction d'impération et une autre d'exécution, toutes deux étant primordialement politiques [2].

Le troisième rapport d'interfonctionnalité « oblique » met en cause une fonction d'impération primordialement juridique et une fonction d'exécution qui est primordialement politique.

Le premier rapport entre deux fonctions de nature impérative génère des rapports plus fréquents et plus denses que les autres rapports. « Comme sources distinctes d'impération, gouvernement et législation s'affirment volontiers comme fonctions concurrentielles, voire rivales. Elles relativisent leurs forces par un principe d'opposition qui tend à s'affirmer plus activement qu'un principe de complémentarité » (Bergeron, 1981).

Le deuxième rapport est plutôt une relation de complémentarité et de subordination. En effet, dans le cadre de l'étude de crédits, l'administration prépare et outille le gouvernement afin qu'il puisse rendre compte au législateur.

Le troisième rapport est moins fréquent et peu dense entre le législateur et l'administration. Durant l'exercice de l'étude de crédits en commission parlementaire, les hauts fonctionnaires apportent, sur interpellation du ministre avec le consentement du comité parlementaire, des précisions ou des compléments d'information au besoin.

Cadre légal et réglementaire

Constitution

Depuis l'Acte constitutionnel de 1791¹⁰, le Québec est gouverné par une assemblée délibérante constituée de représentants élus. Le préambule de la Loi constitutionnelle de 1867¹¹ prévoit expressément que la Constitution du Canada repose sur les mêmes principes que celle du Royaume-Uni. Ainsi, le Québec dispose d'un système de gouvernement fondé sur des traditions parlementaires établies depuis plusieurs siècles.

Comme le soulignent Brun, Tremblay et Brouillet (2014), « Le régime britannique est le plus ancien parmi les régimes parlementaires modernes. Fruit de l'histoire et des traditions,

¹⁰ Acte constitutionnel, (1791) 31 George III, c. 31 (R.-U.; reproduite dans L.R.C. (1985), app. II, n° 3)

¹¹ Loi constitutionnelle de 1867, 30 & 31 Victoria, c. 3 (R.-U.; reproduite dans L.R.C. (1985), app. II, n° 5).

il fonctionne selon des règles pour la plupart non écrites et possède en conséquence une grande souplesse, beaucoup de flexibilité [...]. Le parlementarisme britannique devient en définitive un système assez simple: le premier ministre et les autres membres du Cabinet sont issus de la Chambre des communes; ils demeurent en fonction tant qu'ils conservent la confiance de la Chambre des communes [...]. »¹² (p.41).

Le parlementarisme de tradition britannique se distingue par une séparation fonctionnelle souple entre les différentes branches de l'État, notamment en ce qui concerne les pouvoirs législatif et exécutif. Cela nécessite des mécanismes constitutionnels de contact, de contrôle ou de contrainte visant à préserver l'équilibre entre le parlement et le gouvernement.

Dans ce cadre, le droit parlementaire constitue l'ensemble des règles régissant le fonctionnement des assemblées législatives et de l'exécutif. En tant que branche spécialisée du droit constitutionnel, il joue un rôle crucial dans le maintien de l'équilibre démocratique, même s'il reste peu médiatisé (Pelletier, 2003).

Ce droit confère au gouvernement un rôle central dans l'élaboration des lois, tout en garantissant un espace pour l'opposition. Même si, théoriquement, une majorité parlementaire pourrait influencer unilatéralement sur les règles de procédure, la tradition privilégie le consensus entre les élus pour assurer la légitimité et l'acceptabilité des normes encadrant les travaux législatifs.

Loi sur l'administration publique

Au Québec, la reddition de comptes est encadrée par diverses normes juridiques et administratives, notamment la **Directive concernant la reddition de comptes en gestion contractuelle des organismes publics**, émise en vertu de la *Loi sur les contrats des organismes publics* (chapitre C-65.1), qui impose la transmission de rapports détaillés au Secrétariat du Conseil du trésor (Secrétariat du Conseil du trésor, 2023).

En parallèle, l'étude des crédits budgétaires est un exercice annuel essentiel à la surveillance de l'action gouvernementale. À l'Assemblée nationale du Québec, les

¹² Brun, H., Tremblay, G., & Brouillet, E. (2014). *Droit constitutionnel* (6^e éd.). Thomson Reuters. <https://store.thomsonreuters.ca/fr-ca/products/droit-constitutionnel-6e-dition-3083611>

commissions parlementaires examinent les crédits alloués aux ministères. Ce processus permet d'interroger les ministres sur les budgets, les priorités et les résultats attendus (Assemblée nationale du Québec, 2024). Les documents budgétaires, tels que les **Plans annuels de gestion des dépenses** et les **Volumes des crédits**, offrent une vue d'ensemble des allocations et engagements gouvernementaux.

Ces mécanismes visent à renforcer la légitimité démocratique de l'administration publique en assurant la transparence, l'imputabilité et la bonne gestion des fonds publics.

D'autres lois et règlements viennent encadrer l'étude des crédits. On peut citer notamment la *Loi sur l'Assemblée nationale*, la *Loi sur le budget* et le règlement de l'Assemblée nationale. Ce dernier prévoit une division du travail en commission et à l'Assemblée et, pour les groupes d'opposition, une répartition du temps de parole basé sur un principe de représentation proportionnelle.

Acteurs politico-administratifs impliqués, leurs rôles et leurs interactions

Plusieurs acteurs sont impliqués dans cet exercice au Québec. On peut mentionner le gouvernement qui initie ce processus, l'Assemblée nationale qui étudie les crédits et approuve la *Loi sur les finances* et les médias qui constituent des canaux d'information au public (Cliche, 2009; Weber, 2024).

Au niveau ministériel et organisationnel, il y a le cabinet ou les premiers dirigeants des organismes publics, les unités administratives ou sectorielles.

- **Gouvernement / Administration publique**
- **Organismes de contrôle** (ex. : Vérificateur général, commissions parlementaires)
- **Citoyennes et citoyens et société civile** incluant les groupes de pression.
- **Médias** qu'ils soient traditionnels ou modernes propulsés par le virtuel et le numérique (réseaux sociaux)
- **Institutions internationales** (dans certains cas)

Le rôle du gouvernement et le contrôle parlementaire

Le gouvernement et le parlement ont chacun un rôle à jouer dans le processus budgétaire. D'abord, le **gouvernement détient le pouvoir d'initiative** et une entière latitude dans la phase préliminaire de ce processus (Cliche, 2009; Weber, 2024). Il lui appartient de déterminer les priorités budgétaires, d'établir les prévisions économiques et financières, et de préparer le budget de dépenses qui sera déposé à l'Assemblée nationale. Une fois que ces crédits ont été soumis à l'Assemblée nationale, cette dernière **exerce son rôle de contrôle** en étudiant les propositions de dépenses et en décidant si elle les accorde ou non par une loi de crédits.

Selon une règle fondamentale, aucune somme ne peut être prise à même le fonds consolidé du revenu sans une autorisation législative préalable. Bien que l'Assemblée n'ait aucun rôle à jouer dans la préparation des prévisions budgétaires, son intervention est fondamentale dès le dépôt des crédits budgétaires (Assemblée nationale du Québec, 2014). La période de l'étude des crédits budgétaires par l'Assemblée est donc un important exercice de contrôle parlementaire qui permet notamment aux élus de passer au peigne fin l'ensemble des programmes budgétaires du gouvernement et de questionner les ministres responsables quant à leur application.

Méthodologie de recherche et d'intervention

Ce projet s'est basé sur une méthodologie en trois axes, à savoir :

- Une revue de la littérature;
- Une recherche-action dans un cadre d'immersion et de mise en pratique des théories apprises;
- Une approche qualitative par entretiens individuels semi-directifs.

La revue de la littérature a été réalisée à partir certaines bases de données bibliographiques (Cairn, Érudit, Google Scholar) en utilisant les mots clés suivants « crédits budgétaires », « processus budgétaire », « imputabilité », « redevabilité », « reddition de compte », « Assemblée nationale », « gouvernement du Québec ».

Cette revue de la littérature scientifique a été complétée par l'analyse de la documentation grise (rapports annuels de gestion, rapports annuels d'activités et autres documents non publiés) disponible en lien avec la reddition de comptes et l'étude des crédits budgétaires.

L'auteur et la date du document, la revue dans laquelle le document a été publié, la présence de marque d'authenticité, la provenance des données fournies par ce document, son accessibilité et sa pertinence ont conditionné le choix d'articles et de documents retenus.

L'approche qualitative par entretien semi-directif d'acteurs concernés s'est basée sur un guide d'entretien (voir en annexe 9).

Un échantillon représenté par quatre gestionnaires et coordonnateurs, et une technicienne en administration provenant de quatre ministères et organismes publics québécois a constitué le panel des entretiens.

Les étapes suivies dans ce processus sont :

- La retranscription du corpus;
- L'analyse verticale et longitudinale : relecture de chaque entretien, surlignage des verbatims, prise de note des éléments récurrents);
- Le codage (sélectionner les verbatims, les synthétiser dans un tableau) et;
- L'analyse horizontale et transversale.

Limites de ce projet

Ce projet ne couvre qu'un des aspects de la reddition de compte, à savoir l'étude de crédits budgétaires du gouvernement du Québec. De plus, il n'a pas la prétention de couvrir de manière exhaustive tous les aspects de cet exercice.

Considérant les priorités institutionnelles du PNE et le temps disponible pour réaliser ce projet, un focus a été mis sur l'étude des crédits budgétaires de l'exercice 2025-2026, et non sur les autres volets de la reddition de comptes (rapports annuels de gestion, rapports annuels d'activités ou autres).

Concernant l'approche qualitative, le niveau de saturation des interviews n'est certainement pas atteint. La poursuite d'entretiens dans d'autres MO pourrait compléter le tableau présenté dans le présent projet.

Ainsi, les résultats de ce projet sont circonscrits au contexte de l'étude de crédits dans les organisations analysées et celles qui leur sont comparables; et doivent être interprétés avec précautions.

Résultats

Présentation des réalisations et description des résultats

Au terme de ce projet, plusieurs réalisations et apprentissages ont été enregistrés. On peut mentionner par exemple la proposition et la mise en œuvre d'une **structure**, d'une **procédure** et de **différents outils** permettant la collecte, l'analyse, la communication et la conservation de données et la mobilisation des contributeurs (voir une capture d'écran de la structure de l'outil de suivi sur SharePoint à l'annexe 10). La procédure proposée définit les rôles et les responsabilités des contributeurs clés et propose un calendrier d'activités tout en indiquant les principaux jalons.

En amont de la préparation de ces livrables, j'ai **consulté le compte rendu** de la rencontre d'évaluation post-mortem de l'exercice antérieur, c'est-à-dire de l'année 2024-2025, rencontre qui a eu lieu le 8 mai 2024 soit deux semaines après le tout premier exercice de l'étude des crédits du PNE en commission parlementaire (voir en annexe 2 les points saillants de la rencontre). Rappelons que le premier exercice de l'étude des crédits budgétaires du PNE a eu lieu le 24 avril 2024 devant la Commission de la culture et de l'éducation.

J'ai eu l'opportunité de participer personnellement à **plusieurs rencontres** qui m'ont permis de saisir et de comprendre toute la portée du mandat qui m'a été confié. En effet, j'ai notamment participé à la rencontre de préparation de l'étude des crédits 2025-2026 organisé par le MEQ à l'endroit des organismes relevant du ministre. À cette rencontre, il y a eu présentation des nouveautés et des consignes générales, ainsi que des outils préconisés d'une part. D'autre part, un survol a été fait sur le contenu des fiches et les réponses « génériques ».

Après ces rencontres et en préparation de celle des contributeurs au PNE, j'ai préparé une présentation PowerPoint en vue du **lancement de ce chantier**. À cette rencontre, j'ai pu revenir sur les faits saillants du dernier exercice 2024-2025, les points forts et les enjeux identifiés lors de l'évaluation post mortem, les instructions générales et les consignes spécifiques, les rôles et les responsabilités des contributeurs désignés, ainsi que le calendrier des travaux.

D'un commun accord avec l'équipe du PNE, nous sommes convenus d'utiliser des **outils collaboratifs** sur le SharePoint (toutes les fiches, le tableau de suivi des complétions et des validations sont conservés sur Teams). Seules les versions finales ont été enregistrées sur le répertoire organisationnel (le « K »). Ce n'est qu'à la dernière étape après approbation du protecteur national (le premier dirigeant) que les fiches ont été formatées et rassemblées dans un cahier des fiches. Ce dernier a été imprimé et remis au premier dirigeant.

Les fiches étaient distinguées en fiches « blanches » et en fiches « couleur » ou communément appelées fiches « bleues ». Les fiches « blanches » répondent aux demandes de renseignements généraux et de renseignements particuliers tandis que les fiches « couleur » sont sélectionnées parmi les fiches « blanches » en raison de leur pertinence et de leur intérêt particulier pour le Protecteur national de l'élève et dont les détails étaient nécessaires pour le premier dirigeant.

Au total, **55 fiches ont été complétées**, dont 43 fiches « blanches » et 12 fiches « couleur » (voir l'annexe 1).

Dans les détails du processus, le PNE a reçu du MEQ les fiches en provenance du leader parlementaire. Une fois reçues, ces fiches ont été enregistrées dans un dossier SharePoint, puis partagées et réparties entre les contributeurs identifiés en transitant par les conseillères stratégiques des autres unités administratives, à savoir la direction de l'accueil et du conseil aux enquêtes et le bureau du protecteur national de l'élève.

Les conseillères stratégiques ont veillé à ce que les fiches soient complétées à temps, selon les consignes du MEQ et validées par leurs gestionnaires respectifs.

À titre d'exemple, les consignes étaient à l'effet de restreindre les modifications apportées aux fiches, activer le mode « Suivi des modifications », le respect de la nomenclature des fiches, etc.

À chaque fois que les fiches étaient approuvées, les conseillères stratégiques avaient la responsabilité de l'indiquer en cochant la case appropriée dans l'outil de suivi. Ceci permettait un suivi, en un coup d'œil, de l'état d'avancement des travaux.

Au niveau des échéances, le 18 février 2025 et 11 mars 2025, le PNE a reçu du MEQ respectivement les premières fiches et les questions officielles des demandes de renseignements généraux et de renseignements particuliers en provenance des partis d'opposition. Le PNE avait la responsabilité de terminer la mise à jour des fiches avant

le 14 mars 2025 pour les premières fiches et de produire de nouvelles fiches et de réviser les questions modifiées avant le 17 mars 2025.

Présentations des résultats de l'analyse qualitative

Présentation du panel

Tableau 3: Panel d'entretien semi-dirigé

Code	Sexe	Poste	Nombre d'années dans ce poste	Date	Durée (minutes)
P1	M	Coordinateur	1	13-mai-25	32
P2	M	Gestionnaire	1	16-mai-25	55
P3	F	Gestionnaire	4	17-juin-25	37
P4	F	Technicienne	11	17-juin-25	
P5	M	Gestionnaire	2	19-juin-25	24
Sexe ratio : 3/2			Moyenne = 3,8 ans		Moyenne = 37

Un échantillon de quatre gestionnaires et d'une technicienne en administration en charge de l'étude des crédits dans leur organisation ont participé aux entrevues semi-directives (voir la grille d'entrevue à l'annexe 9).

Analyse thématique

Structure organisationnelle et rôles

Selon les personnes interviewées, les rôles des contributeurs internes sont plus ou moins définis dans les organisations consultées, mais leur portée varie selon la taille de l'organisation. Dans les petits organismes (CSE, PNE), des rôles polyvalents sont concentrés sur quelques personnes tandis que dans les grands ministères (MEQ, MSSS), les rôles sont répartis entre différents niveaux hiérarchiques avec des validations croisées plus complexes.

Pour certaines organisations, il n'y a pas d'équipe assignée à cette tâche à l'avance mais des « équipes » formées de manière ad hoc.

« Il n'avait pas d'équipe dédiée. En fait, dès la mi-fin janvier j'ai été chercher des gens au besoin qui ne relèvent pas de moi... » (Source : P2)

Processus de réalisation et de coordination de l'exercice

Tous les répondants décrivent un processus structuré et un des répondant mentionne qu'il divise cet exercice en cinq sous-éléments, à savoir la préparation des fiches, la préparation du OneNote, la préparation des séances de breffage, la logistique et le suivi des engagements.

Le MEQ et le MSSS ont un processus formalisé avec des échéanciers serrés. Le CSE et le PNE ont un processus plus souple, dépendant des consignes du MEQ, avec une agilité facilitée par la taille réduite des équipes et peu de niveaux hiérarchiques.

« (...) la hiérarchie est beaucoup moins grande, c'est rapide les approbations, ce qui est un des avantages d'être un petit organisme. » (Source : P4)

Contrairement au CSE où une seule personne assure quasiment la mise à jour de l'ensemble des fiches, pour les autres organisations, la charge de travail est répartie entre différentes équipes préexistantes (MEQ et PNE) ou formées de manière ponctuelle et spécifique pour l'exercice (MSSS).

Les validations et approbations se font généralement à deux niveaux pour les organismes de petite taille, c'est-à-dire premièrement au niveau du gestionnaire responsable du dossier et deuxièmement au niveau du premier dirigeant (pné, secrétaire générale). Et pour les grands ministères (MSSS, MEQ), trois niveaux de validations et d'approbations sont enregistrés, c'est-à-dire d'abord au niveau des secteurs concernés (directions générales, agences ou organismes sous responsabilité, secrétariat générale et sous-ministériat).

Outils et méthodes utilisés

Les outils comme *Teams*¹³, *SharePoint*, *OneNote*¹⁴ et *Excel*¹⁵ sont utilisés au sein des organisations consultées, mais leur usage varie d'une organisation à l'autre. Le MEQ et le MSSS utilisent SharePoint comme entrepôt, parfois non optimisé. Plusieurs répondants soulignent l'amélioration de la fluidité grâce à l'utilisation de Teams « *Le travail sur Teams facilite beaucoup les approbations...* » (Source : P3) tandis que certains déplorent le

¹³ Teams est une application de communication collaborative [Microsoft Teams — Wikipédia](#)

¹⁴ OneNote est un programme informatique de prise de notes, organisé en bloc-notes numérique permettant de saisir, stocker et partager différents types d'informations [Microsoft OneNote — Wikipédia](#)

¹⁵ Excel est un logiciel de la suite bureautique Office de Microsoft qui permet la création de tableaux, de calculs automatisés, de plannings, de graphiques et de bases de données [Définition Office Excel — Dictionnaire informatique — Xyoos](#)

manque d'outils adaptés au volume de travail « *On utilise OneNote, SharePoint, puis Excel... mais ce n'est pas fait pour ça... SharePoint est utilisé comme un entrepôt de données.* » (Source : P2)

Un constat général est fait quant à **la plus-value** qu'ont apportée les **outils de travail collaboratif**. « *Ça facilite énormément au niveau de la fluidité parce que je me rappelle il y a quelques années, avant la COVID, donc il fallait enregistrer des documents sur notre (répertoire) ou sur le bureau et puis les envoyer à un collègue pour qu'il fasse des commentaires.* » (Source : P4)

« *Toutes les fiches sont hébergées sur SharePoint, donc les secteurs n'ont pas à attendre qu'un secteur travaille dessus pour l'envoyer au prochain. Les secteurs travaillent en collaboration, puis là, on ne fera **pas d'erreurs** de version ou les erreurs de validation (...) donc en travaillant sur SharePoint comme ça, ça rend tout ça plus **fluide*** » (Source : P4)

Les répondants mentionnent également l'utilisation des systèmes informatiques comme le Système d'information budgétaire et d'aide à la décision (SINBAD) du Secrétariat du Conseil du trésor et le système de mission « Aristote » au PNE.

Fiabilité, transparence et validation des données

Le MEQ et le MSSS utilisent une validation croisée avec imputabilité des sous-ministres. « *On demande aux gens de les faire approuver par leur sous-ministre adjoint... on utilise le mécanisme d'imputabilité.* » (Source : P2)

Le CSE a une validation centralisée, souvent assurée par une seule personne, ce qui simplifie mais centralise le contrôle. « *Elle voit toutes les factures, voit tous les achats... c'est elle qui fait le paiement, puis c'est elle qui le rentre (les données) dans le système.* » (Source : P3).

Le PNE privilégie une validation par pallier d'abord, au niveau des unités administratives puis au niveau du pné.

Le peu de niveaux d'approbation (deux ou trois au maximum pour les dossiers complexes) facilite la fluidité du processus.

Compétences et habiletés mobilisées

Les compétences clés mentionnés incluent **rigueur**, **organisation**, **sens politique** et **capacité à travailler sous pression**. *« Ça prend une responsabilité, de prise en charge dans un contexte où la pression est forte... il y a un sens politique aussi... beaucoup de rigueur. »* (Source : P2)

« Il faut être en mesure de faire du multitâche, d'être capable de gérer plusieurs tâches en même temps. C'est un travail sous pression parce que ça s'ajoute aux tâches régulières de l'équipe. » (Source : P1)

« C'est un exercice qui demande une bonne structure de travail, un travail en collégialité parce qu'on est une très petite équipe (...). Je pense, ça prend de la flexibilité, puis de la polyvalence. » (Source : P5)

« Je dirais la minutie. Là, c'est vraiment un travail aussi très précis, puis la patience. » (Source : P3)

La **collaboration** est essentielle dans les petites équipes comme dans les grandes structures.

Défis rencontrés

Les **délais serrés**, l'**accès aux données**, le **volume de travail** et la **compréhension** des consignes sont des défis partagés. Un des répondants provenant d'un grand ministère mentionne qu'ils sont particulièrement affectés par le volume et la pression temporelle. *« L'échéancier, le volume, la disponibilité des gens... compréhension commune de l'exercice... »* (Source : P2)

Le même défi de capacité se remarque d'ailleurs avec plus d'acuité pour les petits organismes: *« Ce sont des défis de ressources humaines. Les gens ont énormément de tâches à effectuer et celle-là s'ajoutent aux autres. Donc c'est difficile, c'est parfois très prenant. Cette période-là est très prenante pour les équipes et au final, je pense que c'est un constat général au gouvernement. Là c'est une période très intense en travail, en labeur, pour des résultats qui sont peu évidents. (...) On peut dire qu'il y a au moins 4 ou 5 personnes qui sont mobilisées sur cet exercice si ce n'est pas plus à différents niveaux, mais*

4 ou 5 personnes pour qui c'est plus intense dans l'organisation. Donc ça fait 10 % de l'organisation qui s'occupe de l'exercice de l'étude de crédits; ça fait quand même pas mal. » (Source : P5)

Pour les petits organismes, un autre défi soulevé est lié à la **dépendance** au ministère de tutelle concernant les données.

« Le seul défi qu'on a, c'est le lien avec le Ministère, on est dépendants d'eux pour certaines données... » (Source : P3)

Perception de la reddition de comptes

Plusieurs répondants doutent de la finalité réelle de l'exercice. Les petits organismes dénoncent la lourdeur administrative et l'uniformité des exigences imposées à tous.

« 99 % de ce qui est discuté dans le cadre des crédits, ça n'a pas rapport avec les crédits... » (Source : P2)

« Je trouve qu'il y a des questions qui ne sont pas très pertinentes et qui ne nous concernent pas. » (Source : P3)

Améliorations proposées

Quoique des améliorations notables aient été signalées par la plupart des répondants, la majorité de personnes interviewées pensent que la **clarification des consignes** devrait être la priorité commune.

Les petits organismes réclament davantage un **allègement de ce fardeau administratif** que certains qualifient de **bureaucratie** chronophage et inutile.

Des outils communs sont suggérés pour faciliter la gestion des fiches. *« Je monteraï un outil commun pour l'ensemble des ministères... ça ne coûterait pas cher... » (Source : P2)*

Tendances observées

La majorité des répondants déclare qu'ils observent une tendance à l'**augmentation des demandes en reddition de comptes** au gouvernement. *« On remarque une tendance lourde au gouvernement, c'est qu'il y a de plus en plus de redditions de comptes demandées*

aux ministères et organismes; et il y a aucune modulation faite ou très peu de modulation faite pour les petits organismes. » (Source : P5)

L'autre tendance qui semble faire consensus est le **virage vers le numérique** pour la plupart des ministères et organismes publics.

« Donc, d'année en année, on tend à réduire le volume de cartables produits, je pense qu'on est à moins de deux tiers du nombre d'impressions qu'on avait à faire il y a trois ans. Pour les besoins du ministère, les besoins du cabinet, ce qu'on doit transmettre à l'Assemblée nationale, donc il a peu de copies, donc il y a une tendance à informatiser, à numériser, finalement, les contenus de l'étude des crédits. Je pense qu'il y a une tendance qui va s'accélérer dans les prochaines années. » (Source : P1)

Intelligence artificielle et automatisation

Un constat général est fait quant à l'évolution de cet exercice vers la numérisation et l'utilisation omniprésente des outils collaboratifs en ligne au niveau du gouvernement depuis les dernières années.

« (...) il y a 4 ans, (...) on avait des cahiers, on faisait des corrections dans un cahier à la main. Et puis, on envoyait ces commentaires à des secrétaires qui faisaient les modifications. C'était épouvantable de travailler sur les papiers. Mais je dirais que ça ne fait pas si longtemps que c'est informatisé. ça a été très long avant que ce soit vraiment informatisé. » (Source : P4)

La CSE et le MEQ s'intéressent particulièrement à l'IA et soulignent les risques éthiques et d'erreurs. Des domaines prometteurs incluent les sommaires, procès-verbaux et indexation. Les outils d'IA actuellement disponibles sont jugés, selon les réponses obtenues, peu adaptés aux tâches sensibles comme la gestion contractuelle.

« L'intelligence artificielle pourrait être là... dans l'automatisation des processus... mais on n'est pas encore là. » (Source : P2)

« Faire un sommaire, un résumé ça pourrait être vraiment intéressant de se servir de l'intelligence artificielle. » (Source : P3)

Présentation de la synthèse de la revue de littérature

Dans ce projet, plusieurs connaissances scientifiques issues de la littérature ont été mobilisées. Dans cette section seront présentés la synthèse des principales théories et les concepts utilisés.

Théories et principes de la reddition de comptes

1. La théorie du fonctionnement de l'État permet d'analyser l'État comme un système en action, et non comme une entité statique tout en permettant de cerner les mécanismes de la gouverne, c'est-à-dire comment l'État exerce son autorité, gère les conflits et produit des politiques publiques (Bergeron, 1981).

2. Responsabilité démocratique

- **Fondement** : Le Parlement contrôle les fonds publics et exige des comptes du gouvernement.
- **Mécanismes** :
 - Approbation des crédits budgétaires
 - Études en comités parlementaires
 - Vérification par le Bureau du vérificateur général

3. Reddition de comptes axée sur les résultats

- **Objectif** : Aller au-delà de la conformité financière pour évaluer l'efficacité des programmes.
- **Indicateurs** : Objectifs clairs, indicateurs de performance, rapports sur les résultats.

4. Étude des crédits budgétaires

1. Cycle annuel des dépenses (ministère des Finances du Québec, s. d.)

- **Trois grandes phases** :
 - la planification budgétaire;
 - l'exécution ou la mise en œuvre du budget;
 - le suivi et la reddition de comptes.

2. Types de crédits (Assemblée nationale du Québec, 2014).

- **Crédits annuels** : Nécessitent l’approbation du Parlement.
- **Crédits permanents** : Autorisés par des lois permanentes.

3. Rôle des comités parlementaires (Assemblée nationale du Québec, 2014).

- **Fonction** : Examiner les plans de dépenses des ministères.
- **Pouvoirs** : Poser des questions, convoquer des témoins, recommander des ajustements.

Discussion et recommandations

Discussion

Apport des acteurs interviewés

Grâce à leur position hiérarchique et/ou à leur longue expérience dans la préparation et la gestion de l'étude des crédits budgétaires au gouvernement du Québec, les personnes interviewées ont significativement enrichi les connaissances sur cet exercice en mettant en lumière à la fois des constantes et des spécificités propres aux ministères et organismes (MO). Leurs témoignages ont permis de mettre en évidence les compétences requises pour réaliser cet exercice, de cerner les mécanismes assurant la fiabilité des données, ainsi que les pratiques favorisant la transparence et la fluidité de cet exercice.

Transition numérique et demandes croissantes des élus

Comme on l'a déjà évoqué dans les sections antérieures, tous les répondants soulignent l'amélioration qu'apportent ces outils au niveau de la fluidité et de la fiabilité des données partagées.

Boudreau avait déjà été fait ce constat quant à l'apport et aux avantages des nouvelles technologies de l'information et du nouveau mode d'organisation en réseau sur l'efficacité et l'efficience des organisations publiques et sur l'amélioration du fonctionnement de l'État (Boudreau, 2009).

« En plus de constituer un outil de transparence et de réflexivité organisationnelle, les nouvelles technologies de l'information offrent aux organisations publiques la souplesse permettant d'apporter rapidement les modifications nécessaires dans leurs processus de travail (orienter les charges de travail vers les unités de production disponibles ou vers les employés les plus compétents (...)).

« Les nouvelles technologies de l'information offrent aussi aux organisations publiques la capacité de s'adapter à des volumes de transactions qui fluctuent dans le temps ainsi qu'à une diversification croissante de la demande. Enfin, la souplesse organisationnelle que procurent les nouvelles technologies de l'information peut se traduire par une capacité à délocaliser de façon efficiente le travail et à répondre à

des préoccupations politiques, telles que la création ou le maintien des emplois en région, ou à des préoccupations professionnelles et familiales, comme la possibilité de travailler à partir de son domicile ou d'un autre bureau. »

L'augmentation des attentes des élus, notamment en termes d'accès rapide ou quasi-instantané à des données précises et à jour, a engendré une charge administrative importante. En réponse, plusieurs MO ont entamé un virage numérique prudent, accéléré par la pandémie de COVID-19. On observe une adoption croissante d'outils collaboratifs (ex. : Teams, OneNote, SharePoint), une plus grande numérisation des documents et une meilleure fluidité des processus d'approbation.

Ce virage se manifeste également du côté des parlementaires. Pour la première fois, une députée a utilisé ChatGPT séance tenante pour formuler une question au ministre de l'Éducation sur l'impact de l'intelligence artificielle dans le réseau scolaire (Assemblée nationale du Québec, 2025) (voir l'annexe 4 pour les détails).

Dans le contexte actuel de restriction budgétaire, de vieillissement de la population et d'abolition de nombreux postes dans l'appareil public, il ne serait pas aberrant de penser que le gouvernement sera plus enclin à explorer davantage les possibilités de déploiement rapide de l'IA.

Un exercice de reddition de comptes peu mobilisateur

Selon la typologie de Bergeron (1981), la politie, soit la sphère des citoyennes et citoyens, semble peu mobilisée par l'étude des crédits. Bien que l'exercice vise à assurer la reddition de comptes aux parlementaires et aux contribuables (Cliche, 2009), il demeure perçu comme un domaine technique réservé aux initiés. Le manque d'accessibilité et la politisation du débat (Weber, 2024) éloignent davantage les citoyennes et citoyens. Les critiques recueillies lors des entrevues reflètent ce malaise : *« 99 % de ce qui est discuté dans le cadre des crédits n'ont pas de rapport avec les crédits... »* (Source :P2)

« Il y a des questions qui ne nous concernent pas vraiment. » (Source : P3)

Manque de ressources et obstacles pratiques

À l'instar des constats qui sont faits par les membres de l'administration québécoise ayant participé aux entrevues, d'autres auteurs comme Weber (2024), Sinnassamy (2008), Türk (2011) et Lauvaux (2010) dénoncent un dysfonctionnement du processus. Ils dénoncent la limite de la capacité des élus à exercer un véritable contrôle sur les dépenses publiques. Christian Dubé, alors député, avait qualifié l'exercice de « supercherie », avant de promettre sa réforme une fois devenu président du Conseil du trésor (Morin, 2019). Plusieurs parlementaires déplorent le manque de temps, de soutien et d'accès précoce à l'information, ce qui entrave leur capacité à interroger efficacement le gouvernement (Cliche, 2018 ; Cloutier, 2019). Catherine Fournier évoquait notamment la difficulté de préparer des questions pertinentes avec un volume de données reçues à la dernière minute. Des propositions concrètes ont été formulées pour moderniser le processus, notamment la transmission électronique des documents budgétaires, la réduction du temps total consacré à l'étude de crédits et le temps de parole des membres du gouvernement (Weber, 2024). En effet, en début d'année 2020, deux propositions de réformes parlementaires ont été déposées par le président de l'Assemblée nationale de ce moment-là, M. François Paradis, et l'autre par le ministre responsable de la Réforme parlementaire M. Simon Jolin-Barrette (Assemblée nationale du Québec 2020 ; Gouvernement du Québec 2020) . La réduction du temps total consacré à l'étude des crédits ainsi que la réduction du temps de parole des membres du gouvernement sont apparues comme les deux propositions phares de ces projets de réforme visant à redonner à l'étude des crédits toute sa pertinence, notamment en diminuant la partisanerie et en renforçant le pouvoir d'intervention de l'opposition (Weber, M. (1921).

Pertinence des questions et lourdeur bureaucratique

Le processus est aussi critiqué pour la qualité variable des interventions, souvent perçues comme partisans ou peu pertinentes (Robitaille, 2020 ; Weber, 2024). L'enchaînement rapide des questions, la surcharge de travail, les courts délais et la faible capacité d'analyse des réponses obtenues remettent en question l'efficacité globale de l'exercice.

Le volume imposant des questions posées par les élus en amont de l'exercice (et compilées dans les fiches), les délais serrés et le peu de ressources comportent un coût d'opportunité non négligeable. Le temps que les fonctionnaires passent à préparer cet exercice est du temps qui devait être consacré aux services aux citoyennes et citoyens.

L'intelligence artificielle comme piste d'avenir

Le projet suggère que l'intelligence artificielle pourrait soulager certaines tâches répétitives, notamment l'analyse préliminaire de données ou la préparation de questions. Toutefois, des préoccupations éthiques demeurent, notamment en lien avec la protection des données et la souveraineté numérique. Un encadrement rigoureux s'impose pour garantir une utilisation sécurisée, éthique et responsable de ces outils.

Recommandations

Au terme de ce projet, quelques recommandations sont formulées d'abord au PNE qui est mandataire de ce projet, et par la suite aux institutions gouvernementale et législative.

Au PNE

1. Commencer à préparer cet exercice bien à l'avance dès novembre de l'an précédent en mettant à jour les fiches de l'an passé puisque plus de 85 % de ces fiches ne changent pas au fil du temps;
2. Prévoir un post-mortem qui va au-delà du fait de relever les points positifs et ceux à améliorer mais également les questions qui n'ont pas été répondues à satisfaction et planifier des mesures correctrices (ex. Existence d'un plan d'action à l'égard des personnes handicapées ; plan d'action de développement durable 2023-2028);
3. Utilisation d'un Kaizen¹⁶ pour optimiser le processus en éliminant toutes les sources de gaspillage de temps et/ou en identifiant les goulots d'étranglement;
4. Continuer à faire avancer le dossier de demande d'allègement du fardeau administratif pour les petits et moyens organismes publics;

¹⁶ Le Kaizen est une méthode d'amélioration continue qui peut être utilisée dans un processus évolutif dans le but de faire progresser les pratiques, en impliquant les équipes et en ciblant les inefficacités.

5. Considérer le processus comme perfectible, se questionner en continu sur les améliorations qui peuvent être apportées de façon incrémentale;
6. Rester à l'affût des évolutions en cours et à venir de l'utilisation de l'IA générative dans l'administration publique québécoise en assurant une veille nationale et internationale;
7. Développer et maintenir la littératie numérique de son personnel et l'encourager à s'auto-former sur les possibilités que peuvent offrir les outils d'IA générative et qui sont susceptibles d'être appliquées dans le contexte de l'étude des crédits et de la reddition de comptes de façon générale.

Au niveau gouvernemental

1. Poursuivre le déploiement de la Stratégie d'intégration de l'IA dans l'administration publique¹⁷ et explorer son application dans les processus de reddition de comptes (SCT et MCN);
2. Former et outiller les professionnels et les étudiants pour un usage critique, efficace et éthique de l'IA.
3. Soutenir la recherche et les études d'application et d'impact de l'IA en administration publique en général et spécifiquement dans le cadre de l'étude des crédits;
4. Promouvoir une culture de responsabilité et de transparence dans l'utilisation de l'IA.

Au SCT

1. Continuer à assurer un leadership au niveau gouvernemental et proposer des outils adaptés pouvant être utilisés au niveau national pour faciliter la tâche aux MO;
2. Fournir des consignes et des instructions claires et en temps opportun aux MO afin de les aider à s'acquitter de leurs responsabilités inhérentes à l'étude de crédits.

Aux élus

1. Revoir la pertinence de toutes les demandes formulées en s'assurant qu'elles sont toujours d'actualité et répondent à des réels besoins dont ils ont le temps et les capacités d'évaluer;

¹⁷ [Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique 2021-2026 | Gouvernement du Québec](#)

2. Prendre en considération le contexte actuel de restriction budgétaire et aller à l'essentiel ou de manière plus chirurgicale plutôt que très généralement. Autrement, de privilégier la qualité et la profondeur que la quantité.

Conclusion

Au terme de ce projet, il s'avère nécessaire de rappeler que mes apprentissages théoriques, notamment en administration publique, combinés à l'expérience terrain, à la revue de la littérature et aux échanges que j'ai eu l'opportunité d'avoir tout au long de ce projet, m'ont permis d'atteindre les objectifs fixés. En effet, j'ai pu contribuer à concevoir des outils et à proposer une procédure de préparation de l'étude des crédits au PNE. J'ai bon espoir que la recension des écrits, les résultats et des recommandations de ce projet permettront d'améliorer à court et à moyen terme la transparence, la fluidité et l'optimisation des mécanismes et des processus en misant sur les habiletés à acquérir, à développer ou à maintenir, le développement et l'utilisation responsable et éthique des moyens technologiques comme l'IA.

Je suis également confiant que les études ultérieures et approfondies permettront d'aller encore plus loin pour proposer concrètement des mesures à adopter en vue de l'implantation effective de ces innovations non seulement durant l'étude des crédits mais également dans d'autres sphères de la reddition de comptes au sein de l'administration publique québécoise et autres.

Bibliographie

1. Amar, A. & Berthier, L. (2007), « Le nouveau management public : avantages et limites », *Revue Gestion et management publics*, vol. 5, pp. 1-14. https://www.airmap.fr/wp-content/uploads/2018/06/GMP2007_5.4_AmarBerthier.pdf
2. Assemblée nationale (2020). « Une Assemblée nationale dynamique, moderne et à l'écoute. », Québec, mars 2020.
3. Assemblée nationale du Québec, 28 juillet 2014. « Crédits annuels », *Encyclopédie du parlementarisme québécois*. <https://www.assnat.qc.ca/fr/patrimoine/lexique/credits-annuels.html>
4. Assemblée nationale du Québec. (2024). *Étude des crédits budgétaires 2024-2025*. <https://www.assnat.qc.ca>
5. Assemblée nationale du Québec. (2025). *Journal des débats de la Commission de la culture et de l'éducation - Assemblée nationale du Québec*. <https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cce-43-1/journal-debats/CCE-250430.html>
6. Bergeron, P. (1981). La gouvernance démocratique. Dans *Secrets d'États? : les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (2e édition). Presses de l'Université du Québec.
7. Bezes, P. (2005). *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2004)*. Presses Universitaires de France.
8. Boudreau, C. (2009). Qualité, efficience et efficacité de l'administration numérique à l'ère des réseaux : l'exemple québécois. *Revue française d'administration publique*, 131(3), 527-539. <https://doi.org/10.3917/rfap.131.0527>.
9. Bourgon, J. (2007). *Responsive, responsible and respected government: Towards a New Public Administration theory*. *International Review of Administrative Sciences*, 73(1), 7-26. <https://doi.org/10.1177/0020852307075706>
10. Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework¹. *European Law Journal*, 13(4), 447-468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
11. Brun, H., Tremblay, G., & Brouillet, E. (2014). *Droit constitutionnel* (6e éd.). Les Éditions Yvon Blais.
12. Carcassonne, G., Dreyfus, F., Duhamel, O., Laroche, J., Mastor, W., Siméant, J., & Surel, Y. (2017). *Lexique de science politique* (4e édition). Dalloz.

13. Cliche, P. (2009). *Gestion budgétaire et dépenses publiques : description comparée des processus, évolutions et enjeux budgétaires du Québec*. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/gestion-budgetaire-depenses-publiques-1739.html>
14. Cliché, P. (2018). « L'études des crédits : un exercice galvaudé », *Le Soleil*, 3 mai 2018. <https://www.lesoleil.com/2018/05/03/letude-des-credits-un-exercice-galvaude-30e808f2e130105ac3dc37434b5d0ff0/>
15. Cloutier, P. (2019). « Étude des crédits : Catherine Fournier veut en finir avec la perte de temps », *Le Soleil*, 1 mai 2019. <https://www.lesoleil.com/2019/05/02/etude-des-credits-catherine-fournier-veut-en-finir-avec-la-perte-de-temps-c38f2ac8a942c2a502da905ec4155b82/>
16. Gerbet, T. (2025, août 6). Déjà 859 postes de fonctionnaires abolis par Québec et d'autres à venir. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2183740/certaines-postes-coupes-fonctionnaires-quebec>
17. Gomez, P. Y. (2008). *Gouvernance d'entreprise*. La Découverte.
18. Gouvernement du Québec (2020). « Étude des crédits budgétaires », dans *Réforme parlementaire*. Cahier de propositions, Québec, p. 20 : <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/conseil-executif/publications-adm/reforme-parlementaire/reforme-parlementaire.pdf>
19. Gouvernement du Québec. (2024). *Loi sur les contrats des organismes publics*, RLRQ c. C-65.1. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca>
20. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
21. Joannidès, V. et Jaumier, S. (2013). De la démocratie en Amérique du Nord à l'accountability à la française Comprendre les origines sociopolitiques de l'accountability. *Revue française de gestion*, 237(8), 99-116. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-8-page-99?lang=fr>
22. Lafarge, F. (2016). Rendre des comptes – rendre compte. *Revue française d'administration publique*, 160(4), 985-998. <https://doi.org/10.3917/rfap.160.0985>.
23. Lauvaux, P. (2010) « Le contrôle, source du régime parlementaire, priorité du régime présidentiel », *Pouvoirs* (n°134)

24. Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2024). *Rapport annuel de gestion 2023-2024*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/sante-services-sociaux/publications-adm/rapport-annuel-de-gestion/RA_24-102-01W_MSSS.pdf
25. Ministère des Finances du Québec, s. d. Comptes publics - *Cycle budgétaire du gouvernement*. https://www.finances.gouv.qc.ca/ministere/finances_publices/comptes_publics/comprendre_comptes_publics/cycle_budgetaire_gouvernement.asp
26. Morin, V. (2019, 15 avril). L'étude des crédits budgétaires ne sera plus une « supercherie » , promet Christian Dubé. *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/letude-des-credits-budgetaires-ne-sera-plus-une-supercherie-promet-christian-dube>
27. OCDE. (1995). *Gestion publique : Les grandes tendances*. Organisation de coopération et de développement économiques.
28. Pelletier, R. (2003). *Le droit parlementaire québécois : histoire, pratique et principes*. Les Publications du Québec.
29. Rosanvallon, P. (2008). *La contre-démocratie : la politique à l'âge de la défiance*.
30. Secrétariat du Conseil du trésor. (2023). *Directive concernant la reddition de comptes en gestion contractuelle des organismes publics*. <https://www.tresor.gouv.qc.ca>
31. Secrétariat du Conseil du trésor (s.d.). *Cadre de gestion de l'Administration gouvernementale*. Consulté le 17 août 2025, à l'adresse <https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale>
32. Sinnassamy, C. (2008). « Contrôle ou évaluation : réalités et illusions du management public », *Pyramides*, 15.
33. Spindler, J. (2013). Redevabilité (accountability). In *Encyclopédie du management public* (pp. 585–586). Institut de la gestion publique et du développement économique. <https://books.openedition.org/igpde/16678>
34. Türk, P. (2011). *Le contrôle parlementaire en France*, L.G.D.J., Systèmes.
35. UNESCO. (2024). Orientations pour l'intelligence artificielle générative dans l'éducation et la recherche. Dans *UNESCO eBooks*. <https://doi.org/10.54675/hbcx3851>

36. Van Haeperen, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 51(2), 83–99. <https://doi.org/10.3917/rpve.512.0083>
37. Weber, A. (2024). Étude des crédits : Comment les députés l'exercent et la perçoivent réellement ? Dans *democratie.chaire.ulaval.ca*. Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires.
https://www.democratie.chaire.ulaval.ca/sites/democratie.chaire.ulaval.ca/files/cahier_s-de-recherche/Etude%20des%20credits_AnthonyMWeber_FA.pdf
38. Weber, M. (1921). *Économie et société*. (T. Parsons, trad. 1978). Plon.
39. Younes Belfellah, David Carassus. L'Accountability dans l'entreprise publique : Revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse. Accountability, Responsabilités et Comptabilités, May 2016, Poitier, France. pp.cd-rom. ffhal-01902221

ANNEXES

Annexe 1 – Vue globale des fiches complétées

Tableau 1 : Nombre des fiches complétées

Questions générales		Questions particulières	
Blanche	Couleur	Blanche	Couleur
37	7	6	5
44		11	
55			

Annexe 2 – Faits saillants de la rencontre d'évaluation du premier exercice

Ci-dessous, une liste des faits saillants des interventions retenues est proposée.

- Parmi les **points forts**, on note la disponibilité, l'implication et la collaboration de toute l'équipe concernée par l'étude des crédits, l'agilité (facilitée notamment par le peu de niveaux d'approbation) et la gouvernance collaborative;
- On mentionne également la fluidité d'information (sur le canal Teams) et la proactivité des collègues concernés lors du jour de l'étude des crédits ;
- Cet exercice a permis de roder le système de collaboration dans les redditions de comptes et de déceler les points à améliorer (par ex. collecte, classement des factures);
- **Enjeux** mentionnés :
 - Délai dans la réception des questions et des instructions du MEQ;
 - Indisponibilité des données en temps opportun et de leur stabilité;
 - Zones grises au niveau de la définition et de la délimitation des rôles et des responsabilités au sein des équipes;
 - Dispersion d'information liée au travail en mode hybride sur différentes plateformes (répertoire K et SharePoint) et;
 - Première expérience d'une implication plus directe pour certains membres.

- Recommandations :

- Anticiper cet exercice et amorcer les premières étapes dès le début de l'année;
- Préparer dès janvier les fiches pour les questions générales (pour la plupart, elles ne varient pas au fil du temps);
- Ajouter dans le calendrier des redditions de comptes l'étape de la mise en chantier et de la validation des fiches par le CODIR en février;
- Prévoir une rencontre de démarrage avec les conseillers stratégiques en fin février;
- Expliquer le but, les objectifs et les instructions générales à tous les contributeurs;
- Réfléchir à un système qui permettrait de colliger, classer et tenir à jour les fiches pour l'essentiel des redditions pour lesquelles le PNE est sollicité (« livret » électronique sur Onenote).

- Décisions :

- Les conseillers stratégiques vont dorénavant servir d'interface entre leurs unités administratives (UA) respectives et le responsable du projet en organisation qui va coordonner l'opération;
- Ce dernier aura préalablement préparé les fiches à compléter avant de les partager aux conseillers stratégiques qui vont les relayer par la suite aux différents contributeurs;
- Le responsable du projet en organisation, avec le soutien du directeur des affaires institutionnelles, fera les liens nécessaires avec le MEQ et les conseillers stratégiques durant l'opération;
- Toutes les fiches seront désormais déposées et travaillées sur le SharePoint.

Annexe 3 – Tableau comparatif des organisations consultées

Paramètre	Ministère de la Santé et des Services sociaux	Ministère de l'Éducation	Conseil supérieur de l'éducation	Protecteur national de l'élève
Mission	Maintenir, améliorer et restaurer la santé et le bien-être de la population québécoise en assurant l'accessibilité à des services de santé et de services sociaux intégrés et de qualité.	Offrir un système éducatif équitable, accessible et performant, favorisant la réussite de tous les élèves.	Collaborer avec les ministres de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et de les conseiller sur toute question relative à l'éducation.	Veiller de façon impartiale au respect des droits des élèves fréquentant les établissements d'enseignement publics et privés et des enfants recevant un enseignement à la maison – et de leurs parents – au regard des services qui leur sont rendus, incluant ceux relatifs à la formation professionnelle et à la formation générale des adultes.
Vision	Un système de santé et de services sociaux centré sur la personne, performant, équitable et durable.	Une éducation de qualité pour tous, tout au long de la vie.	Être un acteur de référence indépendant et crédible dans le domaine de l'éducation au Québec.	Un ombudsman pour le réseau scolaire accessible, efficace et digne de confiance.
Valeurs	Accessibilité, équité, qualité, respect,	Équité, inclusion,	Indépendance, rigueur,	Bienveillance, équité , rigueur

	responsabilité, transparence	innovation, collaboration.	transparence, équité.	
Nombre de membres du personnel ¹⁸	1 753 employés au ministère central (hors réseau de la santé)	1 161 employés au ministère central	45 employés permanents	37 employés

Annexe 4 – Contenu de l'étude des crédits budgétaires 2025-2026 du ministère de l'Éducation, volet Éducation primaire, secondaire (incluant formation professionnelle) (journal des débats et vidéo).

Étude des crédits budgétaires 2025-2026 - Assemblée nationale du Québec

<https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cce/mandats/Mandat-53127/index.html>

¹⁸ Ces chiffres datent du 31 mars 2024.

PROTECTEUR NATIONAL DE L'ÉLÈVE
ÉTUDE DES CRÉDITS 2024-2025
Questions particulières des groupes d'opposition

QUESTION

Depuis l'adoption du projet de loi 9, veuillez nous fournir les coûts pour l'implantation d'un protecteur de l'élève national indépendant et les coûts de fonctionnement prévus en 2024-2025, ventilés par poste budgétaire.

RÉPONSE

Les coûts d'implantation du Protecteur national de l'élève (PNE), pour l'exercice financier 2023-2024 (au 29 février 2024), sont 2 890 318 \$, à savoir :

- Dépenses de rémunération (au 29 février 2024): 2 661 903 \$
- Dépenses de fonctionnement (au 29 février 2024) : 228 415 \$

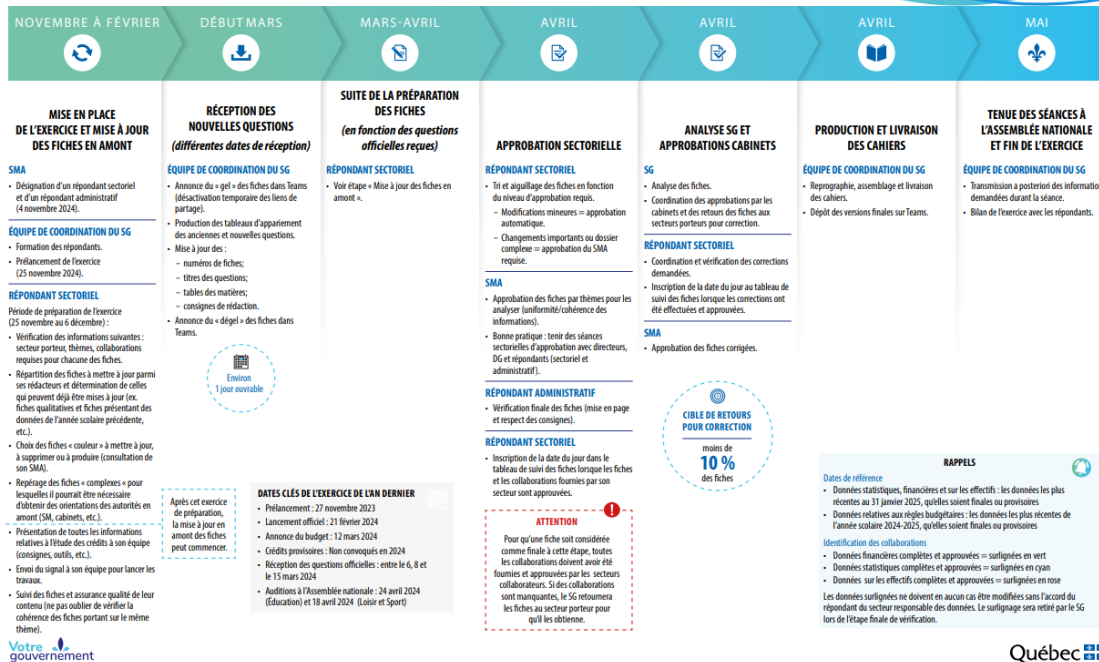
Concernant les coûts de fonctionnement en 2024-2025, ils sont estimés à 493 000 \$.

INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE – FICHE COULEUR

Budget-PNE-28 février 2024									
Compte	Budget prévu par PNE	Budget octroyé par MEG	Engagement	Depense \$	Depense et Engagement \$	Depense et Engagement %	Disponibilité \$	Disponibilité %	
Fonctionnement									
510001ES- Rég - Frais de dépl - Cour	12 000,00 \$			4 932,66 \$	4 932,66 \$	41%	7 067,32 \$	59%	
510001ES Rég-Can Ext QC	3 000,00 \$			0,00 \$	0,00 \$	0%	3 000,00 \$	100%	
510002ES Rég Ext Can	3 000,00 \$			0,00 \$	0,00 \$	0%			
510090Frais Dépl Réunion ministérielle ou interministérielle	1 000,00 \$			0,00 \$	0,00 \$	0%			
510110Frais de dépl - Cour	75 000,00 \$		1 653,36 \$	55 680,83 \$	55 680,83 \$	74%	21 319,17 \$	28%	
510120Frais de dépl - Formation coll et congrès	6 000,00 \$			0,00 \$	0,00 \$	0%	6 000,00 \$	100%	
510140Frais de dépl - Carrels, ext. du dé	1 000,00 \$			0,00 \$	0,00 \$	0%	1 000,00 \$	100%	
510151Frais de déplacement-Frais non vidés	1 000,00 \$			0,00 \$	0,00 \$	0%	1 000,00 \$	100%	
510160Dépenses de fonction	3 000,00 \$			948,90 \$	948,90 \$	32%	2 051,10 \$	68%	
510850Pub et promo	170 000,00 \$			5 557,58 \$	5 557,58 \$	3%	164 442,42 \$	97%	
511010Contrat de service professionna	80 000,00 \$		58 987,89 \$	55 395,17 \$	133 383,06 \$	165%	-53 383,06 \$	-64%	
511015Formation coll et congrès	2 000,00 \$			14 595,89 \$	14 595,89 \$	729%	-12 595,89 \$	-629%	
513680 - Pub Promo servico	250 000,00 \$			58 712,50 \$	58 712,50 \$	23%	231 287,50 \$	87%	
523050Réceptions et frais d'accueil	1 000,00 \$			5 121,64 \$	5 121,64 \$	512%	-4 121,64 \$	-412%	
523020Coutier et Messagerie	2 500,00 \$			0,00 \$	0,00 \$	0%	2 500,00 \$	100%	
524010Contrat de service technique	10 000,00 \$		14 405,12 \$	15 634,37 \$	30 043,49 \$	300%	-20 043,49 \$	-200%	
531800Coûts à des associations	7 500,00 \$			600,00 \$	600,00 \$	8%	6 900,00 \$	92%	
59010Achats - Fourniture	31 000,00 \$			12 825,30 \$	12 825,30 \$	41%	18 174,70 \$	59%	
61 0220Int sur paiement retard	6 600,00 \$			31,77 \$	31,77 \$	0%	6 568,23 \$	100%	
Sous-total fonctionnement	706 800,00 \$	878 700,00 \$	114 850,20 \$	228 414,83 \$	343 044,86 \$	61%	338 866,17 \$	48%	
Rémunération									
500015-Trop Perçu sur contribution RR après 2018 - Eff rég	s.o.			0,00 \$	0,00 \$	s.o.	s.o.	s.o.	
500020Rém de base - Eff rég	3 919 000,00 \$	1 353 300,00 \$		2 459 663,26 \$	2 459 663,26 \$	63%	1 459 336,74 \$	37%	
500030R sup et indemn comp pour repas - Eff rég	15 000,00 \$			27 587,68 \$	27 587,68 \$	184%	-12 587,68 \$	-84%	
500040Primes et indemn - Eff rég	s.o.			2 324,54 \$	2 324,54 \$	s.o.	s.o.	s.o.	
500053Compté remb cadres - Eff rég	s.o.			816,48 \$	816,48 \$	s.o.	s.o.	s.o.	
500070Rém for - Eff rég	s.o.			889,03 \$	889,03 \$	s.o.	s.o.	s.o.	
500071Index contr coll - Eff rég	s.o.			3 999,52 \$	3 999,52 \$	s.o.	s.o.	s.o.	
50516Honoraires - Rém	160 000,00 \$			141 653,75 \$	141 653,75 \$	89%	18 346,25 \$	11%	
505020Rém de base Eff occ	s.o.			0,00 \$	0,00 \$	s.o.	s.o.	s.o.	
505020Rém de base - Eff budgét	22 000,00 \$			25 791,59 \$	25 791,59 \$	118%	-1 791,59 \$	-8%	
505050Indemn de dé - Eff budgét	s.o.			1 237,35 \$	1 237,35 \$	s.o.	s.o.	s.o.	
Sous-total rémunération	4 116 000,00 \$	1 353 300,00 \$	0,00 \$	2 661 903,10 \$	2 661 903,10 \$	167%	-1 508 803,10 \$	-67%	
Total	4 821 800,00 \$	2 032 000,00 \$	114 850,20 \$	2 890 317,93 \$	3 004 947,96 \$	148%	-974 947,93 \$	-48%	

SURVOL DU PROCESSUS

PROCESSUS



Votre gouvernement

Québec

CONSIGNES RELATIVES À LA PRÉSENTATION, ET AU CONTENU DES FICHES

PRÉSENTATION DES FICHES ET ANNEXES

Les fiches et annexes doivent être présentées conformément à la nomenclature et aux gabarits disponibles dans le [répertoire](#) prévu à cet effet.

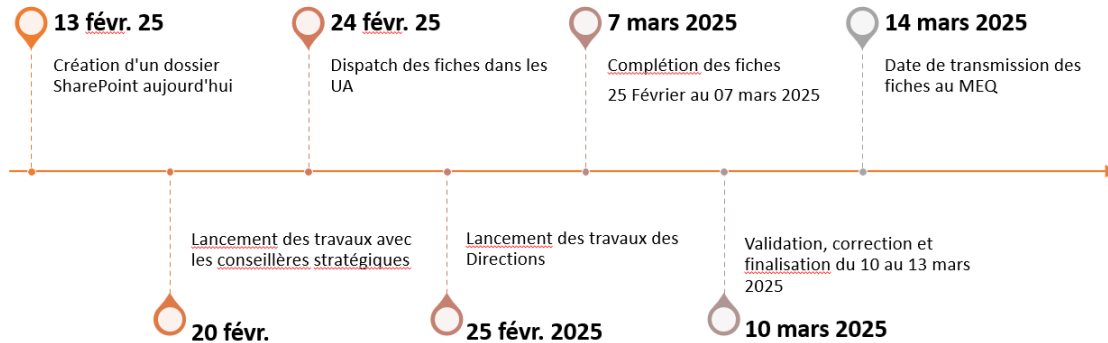
CONTENU DES FICHES

1 FICHES

RAPPEL : même s'il s'agit de l'étude des crédits 2025-2026, les réponses font référence à l'année financière 2024-2025.

- Les fiches doivent être traitées à partir des versions qui se trouvent sur Teams/SharePoint. **Aucune fiche ne doit être traitée à partir d'une version autre que celle qui se trouve sur Teams/SharePoint.**
JUSTIFICATION : toutes les fiches sont accessibles à tous en tout temps afin de faciliter le travail en collaboration. Il est donc important de ne jamais télécharger une fiche sur un poste de travail pour la traiter et ensuite la redéposer sur Teams/SharePoint.
- Le mode « Suivi des modifications » doit être activé en tout temps.
- Restreindre les modifications apportées aux fiches. Seules les informations ayant changé au cours de l'année 2024-2025 doivent être mises à jour. Éviter toute information superflue, répondre seulement à la question qui est posée et ne pas modifier inutilement le texte de la dernière fiche disponible pour des questions de style linguistique. Les consignes qui sont fournies par le leader concernant les renseignements généraux s'appliquent également aux renseignements particuliers. Notamment : répondre seulement pour l'année en cours (ne pas fournir de données antérieures ni de prévisions).
- La période de référence est du 1^{er} avril 2024 au 31 janvier 2025 (consigne du Secrétariat du Conseil du trésor). Les données statistiques, financières et sur les effectifs à utiliser sont les données les plus récentes au **31 janvier 2025**, qu'elles soient finales ou provisoires (si elles sont provisoires, le préciser).
Toujours préciser s'il s'agit des données de :
 - l'année civile (1^{er} janvier au 31 décembre);
 - l'année financière (1^{er} avril au 31 mars);
 - l'année scolaire (1^{er} juillet au 30 juin).
- Lorsqu'une question fait référence à la « Direction générale du Ministère » sans plus de précision, la réponse doit comprendre les renseignements de l'équipe directe du Bureau de la sous-ministre et des équipes directes des bureaux des sous-ministres adjoints et associé.
- Précision concernant les fiches ☐ [RG74](#) et ☐ [1RP CMN-03](#) portant sur les comités : fournir **uniquement** les renseignements concernant les comités **mis en place par le Ministère (ou l'organisme relevant du ministre de l'Éducation) qui ont occasionné des dépenses** (honoraires, frais de déplacement, etc.) dans le cadre de l'année financière 2024-2025.

DATES IMPORTANTES



Annexe 9 – Guide d'entrevue

Le présent guide met en exergue les éléments importants du contexte de l'organisation des entrevues et suggère des questions prévues pour ces entrevues.

Quatre entrevues d'une durée d'environ une heure sont proposées dans le cadre d'un projet en organisation prévu à la fin du cursus de formation en maîtrise en administration publique à l'École d'administration publique (ENAP).

Elles ciblent l'un des exercices importants de reddition de comptes, à savoir l'étude de crédits budgétaires 2025-2026.

Les responsables ou les coordinateurs de cet exercice dans quatre ministères et organismes publics seront invités à partager leurs expériences sur le processus, la conduite de cet exercice dans leur organisation, les enjeux en présence ou à venir, les mesures de mitigation qui sont proposées et les perspectives.

Les résultats des échanges seront traités de **manière anonyme** et gérées dans toute la **confidentialité**.

Le but ultime de ce projet en organisation est de contribuer à l'amélioration de l'efficacité et l'efficience des procédures et des ressources qui y sont investies au Protecteur national

de l'élève (PNE) et aux autres organismes comparables. En effet, une procédure bonifiée et éventuellement des outils seront proposés à ces organismes.

QUESTIONS SUGGÉRÉES

I. Contexte Général

- 1) Pouvez-vous me parler brièvement de votre rôle dans votre organisation notamment en lien avec l'étude des crédits budgétaires?
- 2) Depuis combien de temps êtes-vous responsable de ce dossier ?

II. Pratiques et processus de reddition de comptes

- 3) Pouvez-vous me parler brièvement de comment est structuré le processus de planification de cet exercice dans votre organisation?
- 4) Utilisez-vous des systèmes, des méthodes ou des outils particuliers ?
- 5) Comment vous assurez-vous de la fiabilité, de la transparence et de la compréhension des données transmises lors de cet exercice ?
- 6) Quelles habiletés (individuelles et collectives) vous semblent les plus importantes au sein des équipes dans cet exercice ?

III. Défis et obstacles

- 7) Quels sont les principaux défis que vous rencontrez ?
- 8) Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à l'accès, la disponibilité, la transparence ou à la clarté des informations que vous deviez rendre ?
- 9) Comment gérez-vous ces situations et celles où la reddition de comptes n'est pas bien justifiée, ou s'il n'y a pas assez de documentation?

IV. Collaboration et amélioration continue

- 10) Y a-t-il des collaborations avec d'autres directions ou organismes dans cet exercice ?
- 11) Avez-vous déjà participé à des initiatives visant à améliorer ce genre d'exercice de redditions de comptes ?

- 12) Selon vous, quels aspects du processus pourraient être améliorés pour le rendre plus fluide, efficient et efficace?

V. Perspectives

- 13) Comment voyez-vous l'évolution de la reddition de comptes dans votre domaine dans les prochaines années ? Y a-t-il des tendances ou des évolutions que vous anticipez ?
- 14) Quelle est votre opinion sur la contribution éventuelle des outils de l'intelligence artificielle dans cet exercice?
- 15) En faites-vous présentement usage ou prévoyez les utiliser prochainement ?

VI. Conclusion

- 16) Auriez-vous des recommandations ou des conseils aux organisations ou aux gestionnaires qui s'intéressent à ce sujet ?
- 17) Y a-t-il des aspects de cet exercice de reddition de comptes que vous aimeriez aborder et qui n'ont pas été couverts par ces questions ?

Annexe 10 – Capture d’écran de la structure de l’outil de suivi sur SharePoint

Conversation

Non lu(s)CanauxConversations

DécouverteMentionsFavoris

Études des crédits

+ NouveauChargerModifier en mode grillePartagerSynchroniserTous les documents

Études des crédits

Nom	Modifié	Modifié par	Ajouter une colonne
Consignes et formation des répondants	13 février	Thierry Gahungu	
Fiches	24 février	Thierry Gahungu	
RH	13 mars	Thierry Gahungu	
CR - évaluation_étude des crédits 2024-2025.docx	4 août	Thierry Gahungu	
ÉTUDE DE CRÉDITS 2025-2026_Lancement des travaux_250220.pptx	17 juin	Thierry Gahungu	
Étude des crédits_suivis.xlsx	1 mai	Frederic Dufour	
Outil de suivi 2025-2026_Envoi MQ_Différence.xlsx	12 mars	Thierry Gahungu	
TM_ORG-Suggestions_commentaires_leader_2025-2026.pdf	12 mars	Thierry Gahungu	

Annexe 11 – Capture d’écran du tableau de suivi sur SharePoint

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX (N/77)		Contributeur	Fiche complétée (mettre "X")	Approbation		Envoyé au MQ	Commentaires	
# fiche	Objet							
R005-PNE	Dépenses en formation de communication		X	X	X	X		
R006-PNE	Tous les contrats octroyés		X	X	X	X		
R011-PNE	Dépenses suivantes : a) le personnel; b) le mobilier de bureau; c) l'ameublement; d) la décoration et l'embellissement, incluant les œuvres d'art et les frais pour l'entretien des plantes; e) le distributeur d'eau de source; f) le remboursement des frais de transport; g) le remboursement des frais d'hébergement;		X	X	X	X		
R042-PNE	a) la dépense totale relative au paiement des cotisations; b) la liste des associations, ordres ou corporations professionnels auxquels le gouvernement du Québec a versé un paiement pour cotisations; c) la nombre d'employés ayant bénéficié du paiement des cotisations;		X	X	X	X		
R043-PNE	Sondage ou enquête d'opinion		X	X	X	X		
R051-PNE	Remboursement aux employés pour l'achat de matériel requis pour le télétravail		X	X	X	X		
R056-PNE	Employés affectés aux communications		X	X	X	X		
SPP_CMN-01-PNE	Liste des personnes qui ont été nommées		X	X	X	X		
SPP_F0UG-059-PNE	Dépenses de rémunération Dépenses de fonctionnement		X	X	X	X		
SPP_F0UG-103-PNE	a) La liste des protecteurs régionaux de l'élevé; b) Pour chacun des protecteurs régionaux, veuillez nous dire : i. S'il est à temps plein ou à temps partiel; ii. Son salaire; c) La territoire couvert;		X	X	X	X		
SPP_F0UG-184-PNE	Tous mission		X	X	X	X		
Code de couleur								
31	Blanche							
12	Couleur							
43	Total							
xxxx	Envoyées au MQ							
xxxx	Changement de # pour l'appariement avec les nouvelles versions des Fiches							