

Rapport annuel des activités 2023-2024

Institut d'administration
publique du Québec



IAPQ

Valoriser l'excellence
des administrations publiques

Message de la présidente



Valoriser l'excellence de l'administration publique !

Chères et chers membres de l'Institut d'administration publique du Québec,

Le début de l'année 2023-2024 s'est déroulé sous le signe de l'élaboration d'une vision porteuse pour les trois prochaines années. En effet, une nouvelle planification stratégique a vu le jour et elle mise sur un accroissement du sentiment de fierté au sein des administrations publiques, sur une synergie grandissante entre les divers secteurs de l'administration publique au Québec et sur le développement du financement et de la structure de l'Institut. Ces éléments guideront l'ensemble de nos actions et vous constaterez que plusieurs actions destinées à concrétiser cette vision ont déjà été réalisées en 2024.

La seconde ligne de force de l'année 2023-2024 a été celle de l'amélioration continue des processus et structures de l'Institut. En effet, nous avons procédé à plusieurs analyses, bilans et états de situation afin de bonifier les activités au cœur de sa mission et de sa structure interne. Dans cette foulée, la composition des jurys des prix d'excellence, le déroulement de la cérémonie de remise de ces prix, l'ajout de deux prix, la teneur et l'angle des webinaires ont fait l'objet de bonifications à la lumière des divers constats. Signalons notamment la transparence accrue dans la divulgation des membres des jurys des Prix d'excellence de l'administration publique. Au niveau de la gouvernance et du fonctionnement interne de l'Institut, plusieurs améliorations ont été mises en place ou sont en voie de l'être, notamment au plan financier, de la gestion des risques, du financement de l'Institut, du fonctionnement de l'Assemblée annuelle et des avantages destinés à nos membres. Finalement, des efforts plus soutenus ont été investis en matière de visibilité des finalistes et des lauréats des prix d'excellence et de visibilité de l'Institut, afin d'élargir son réseau de partenaires et d'étendre sa zone d'influence.

Finalement, l'Institut vit un renouvellement de son personnel, quelques membres de l'organisation réintégrant leur ministère d'origine. Nous aurons donc à bâtir une toute nouvelle équipe. Les membres du conseil d'administration sont très investis dans cette transition et les activités se poursuivent au même rythme et avec la même qualité.

Ce fut une année marquée d'une bonne dose d'intensité et j'en profite pour remercier la directrice générale, l'adjointe administrative, les employés de l'Institut, les membres du conseil d'administration, les partenaires financiers, les membres de l'Institut de même que toutes les personnes bénévoles impliquées dans les jurys des prix d'excellence et les personnes conférencières impliquées dans nos webinaires. L'Institut d'administration publique du Québec, c'est cette constellation de personnes et d'organisations mobilisées et fières de nos services publics !

Bien à vous,

Nathalie Tremblay

Présidente du conseil d'administration de l'Institut d'administration publique du Québec

Table des matières

Rapport annuel des activités 2023-2024	1
Message de la présidente	2
À propos	4
Mission	4
Vision	4
Slogan	4
Quelques faits saillants de l'année 2023-2024	5
Nouveau Plan stratégique 2024-2026 et Bilan de l'année 2023-2024	7
Orientation stratégique 1	7
Orientation stratégique 2	8
Orientation stratégique 3	9
Activités réalisées en 2023-2024	10
Prix d'excellence de l'administration publique du Québec	10
Partenaires et soutien financier	14
Membres	16
Conseil d'administration	17
Ressources humaines	19
Bilan financier	20
Annexe 1	21
Lauréats et finalistes des prix d'excellence 2023	21
Annexe 2	25
Webinaires 2023-2024	25
Annexe 3	27
Composition des comités du conseil d'administration en 2023-2024	27
Annexe 4	28
Planification stratégique 2024-2026 et plan d'action afférent	28

À propos

Une organisation unique de valorisation des meilleures pratiques dans les administrations publiques québécoises

Créé en 1961, l'Institut d'administration publique du Québec (IAPQ) était, jusqu'en 2021, un groupe régional affilié à l'Institut d'administration publique du Canada, comme le sont d'autres groupes au Canada. La Planification stratégique 2019-2022 est venue affirmer la volonté de l'Institut de devenir une entité autonome pouvant gérer l'adhésion de ses propres membres et étendre ses activités sur l'ensemble du territoire québécois et non plus seulement à la région de la Ville de Québec. À l'automne 2021, cette vision s'est réalisée et l'Institut d'administration publique de Québec est devenu l'Institut d'administration publique du Québec.

L'Institut rejoint tant les fonctions publiques québécoises et fédérales évoluant au Québec de même que les organisations publiques du secteur de la santé et des services sociaux, du secteur de l'éducation et du secteur municipal. Son conseil d'administration compte sur la compétence et l'expertise d'administratrices et d'administrateurs issus de ces divers secteurs de l'administration publique.

L'exercice de planification stratégique 2024-2026 a permis de peaufiner la mission et la vision de l'IAPQ.

Mission

L'IAPQ est un organisme à but non lucratif qui a pour principale mission de faire rayonner et de valoriser l'excellence, l'innovation et les meilleures pratiques des administrations publiques au Québec.

Vision

Une organisation reconnue pour son influence positive sur la perception des administrations publiques.

Slogan

FIERS DE NOS SERVICES PUBLICS !



IAPQ | Institut d'administration
publique du Québec

Fiers de nos services publics !

Quelques faits saillants de l'année 2023-2024

Nouvelle planification stratégique 2024-2026



- Avancement notable sur la majorité des actions prévues en 2023-2024, et ce, malgré des ressources limitées pour une portion de l'année.

Prix d'excellence de l'administration publique 2023 :



- Cérémonie tenue le 30 novembre 2023 : dix prix d'équipe et trois prix individuels décernés;
- Deux nouveaux prix : Simplification des démarches administratives et prix du public;
- Plus de 3000 personnes ont voté pour le prix du public;
- Évaluation du mode de fonctionnement des jurys et ajustements opérés pour les prix 2024;
- Sondage et analyse de la cérémonie de remise des prix 2023 et ajustements pour 2024;
- Contribution financière accrue des partenaires financiers pour 2023 (20 %);
- Efforts plus soutenus de mise en valeur des lauréats et finalistes des prix d'excellence dans des activités avec des partenaires et des activités de l'IAPQ.

Webinaires



- Six webinaires au cours de l'année : plus de 3 000 participants et participantes au total avec une moyenne de 717 participants par webinaire;
- Thèmes d'intérêt intersectoriel : performance, gestion du changement, neurodiversité, changements climatiques, reconnaissance et collaboration intersectorielle;
- Taux de satisfaction très élevé (87 % à 95 %).

Membrariat et partenariat



- Plus de 540 membres à l'IAPQ, hausse continue depuis deux années.
- Nouveaux avantages pour les membres;
- Partenariat élargi avec les Fonds de recherche du Québec par la présence au Forum Sciences et politiques et une implication dans le projet Interface.

Visibilité accrue de l'IAPQ



- Participation à plusieurs événements pour élargir la connaissance et l'adhésion à l'IAPQ : Communauté nationale des gestionnaires du gouvernement du Canada, Forum des jeunes de la fonction publique québécoise, Acfas, Alliance des cadres;
- Activité de réseautage à Montréal en partenariat avec l'Institut d'hôtellerie du Québec et la Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics.

Gouvernance et structure interne



- Renouvellement du conseil d'administration et des officiers;
- Nouveau processus d'autoévaluation des membres du conseil d'administration;
- Assemblée annuelle : rapport du comité d'élection plus complet avec le profil de toutes les personnes candidates;
- Révision des processus comptables et des processus d'inscription aux activités;
- Nouvelle politique de financement et démarrage d'une démarche en gestion des risques.

Nouveau Plan stratégique 2024-2026 et Bilan de l'année 2023-2024

L'IAPQ a été accompagné d'un expert du domaine pour l'élaboration de sa nouvelle planification stratégique. Six rencontres ont eu lieu avec le conseil d'administration entre le 11 février et le 8 septembre 2023 afin de définir la mission, la vision et le slogan de l'IAPQ, ainsi que définir trois orientations et sept objectifs principaux pour l'IAPQ pour les années 2024-2026.

Le sommaire exécutif de la planification stratégique a été adopté par le conseil d'administration le 11 octobre 2023 et mis en ligne en janvier 2024.

Un plan d'action sur trois ans a été proposé au conseil d'administration le 2 février 2024. Ce plan prévoit pour l'année 2024 de prioriser les activités de diffusion de l'IAPQ et de consolidation de sa structure, compte tenu du fait qu'il ne restait que huit mois de travaux pour cette première année du plan. La réalisation du plan s'intensifiera au cours de l'année 2024-2025.

Orientation stratégique 1

Accroître la fierté à l'égard des acteurs des services publics



L'IAPQ s'est doté de deux objectifs sous cet axe stratégique, soit d'améliorer la perception des services publics et de contribuer à mettre en valeur des réalisations inspirantes. La moitié des actions ciblées (3/6) ont été réalisées en 2023-2024 comme la réalisation d'activités de réseautage visant à partager la fierté des services publics.

Ce premier objectif a donné lieu à une activité de réseautage à Montréal en avril 2024 au sein de l'Institut d'Hôtellerie du Québec (ITHQ). Lors de cette activité, l'IAPQ a dévoilé publiquement sa nouvelle planification stratégique. De plus, l'histoire et l'apport de l'ITHQ au tourisme gastronomique en sol québécois a été mise en lumière afin de

célébrer la fierté des réalisations de cette institution publique, dont sa participation au célèbre concours mondial le Bocuse d'or. L'IAPQ a poursuivi sa participation au Forum des jeunes de la fonction publique québécoise (mai 2024) avec l'objectif de partager les bonnes pratiques des administrations publiques et d'inciter des jeunes de l'appareil public à participer aux activités de l'IAPQ.

Un second objectif était de donner davantage la parole à des équipes finalistes aux prix d'excellence de l'administration publique. Cela s'est concrétisé par la présentation d'une équipe finaliste au prix Gestion des ressources humaines 2023 à une activité de la Communauté nationale des gestionnaires du gouvernement du Canada à Montréal en novembre 2023 avec son projet « Approche de santé globale ». De plus, la parole a été donnée à des finalistes des prix d'excellence lors des 5 à 7 de réseautage. Soulignons la participation de l'équipe lauréate du prix Collaboration scientifique au webinaire du

15 février sur la lutte aux changements climatiques. Finalement, nous avons incité l'équipe lauréate du prix Gestion des ressources humaines 2023 à déposer une candidature pour participer au Colloque Ressources humaines et Formation en santé et services sociaux, organisé par Le Point en santé et Services sociaux en 2025 à Lévis.

Un troisième objectif était d'ouvrir plus largement l'accès aux prix d'excellence de l'administration publique. Une invitation élargie a été faite par l'entremise de l'Infolettre, qui compte 1 547 abonnés (30 mars 2024). Plus de 269 personnes ont participé à la remise des prix d'excellence 2023.

Orientation stratégique 2

Fédérer tous les acteurs des administrations publiques autour de la mission de l'IAPQ



Trois objectifs sont regroupés sous cet axe stratégique, soit réaliser des activités permettant d'être un catalyseur de connaissances, accroître la visibilité de l'IAPQ et viser la collaboration intersectorielle des diverses administrations publiques.

Les actions reliées à l'objectif 1, comme la parution d'une publication et l'organisation d'un colloque, sont au calendrier de l'année 2025-2026.

La présence à divers forums pour faire connaître l'IAPQ et ses activités, inscrite sous l'objectif 2, a été assurée par la direction générale et des administrateurs, notamment au gala de l'Acfas (novembre 2023), à la Journée de reconnaissance de l'Alliance des cadres de l'État (mai 2024), au 21^e colloque annuel du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise (mai 2024), et aux rencontres de la Communauté nationale des gestionnaires du gouvernement du Canada (2023). Ce travail s'intensifiera au cours de la prochaine année. Une nouvelle évaluation de la notoriété est prévue au calendrier de 2024-2025. Un partenariat a été développé avec les Fonds de recherche du Québec et l'Acfas en vue d'utiliser le réseau de l'IAPQ pour trouver des gestionnaires d'expérience à mettre en relation avec des chercheurs, dont les travaux proposent des solutions aux administrations publiques (L'Interface). Une activité a eu lieu en avril 2024 et l'IAPQ a contribué à mobiliser plusieurs

gestionnaires des administrations publiques. De plus, le conseil d'administration a procédé à la nomination du vice-président de l'IAPQ, Dominic St-Pierre pour siéger au *Forum sciences et politiques*, animé par le scientifique en chef du Québec.

Le troisième objectif regroupe trois actions inscrites au plan de travail 2023-2024, soit le réseautage en région, l'amorce du travail de révision des prix d'excellence (à compléter en 2024-2025), la mise sur pied d'un réseau de répondants de l'IAPQ dans divers organismes et la diffusion des programmes et initiatives existants dans diverses administrations publiques afin de promouvoir le partage des pratiques et des cultures de gestion.

Une activité dans la région estrienne devait avoir lieu en mai 2024, mais a été reportée à l'automne 2024. Il n'y a pas eu d'autres activités en région au cours de l'année. Un document de travail a été complété comme base de discussion pour la révision des prix d'excellence, dans une perspective plus résolument intersectorielle. Le réseau de personnes répondantes dans divers organismes n'a pas encore été mis en place.

Des huit actions identifiées à l'axe deux du plan stratégique 2024-2026, quatre actions étaient prévues pour l'année 2024-2025, une action se déroulait sur deux années et trois actions étaient au calendrier de 2023-2024, ce qui conduit à un taux de réalisation de 66 %.

Orientation stratégique 3

Assurer le développement de l'organisation



Trois objectifs se retrouvent sous cet axe stratégique. Il s'agit d'accroître le membrariat, de diversifier le financement de l'IAPQ et de consolider la structure et les instances de gouvernance de l'IAPQ.

L'accroissement du membrariat passe par diverses actions, dont la bonification de l'offre aux membres actuels (2023-2024), une réflexion sur la notion de membre (2024-2025) et l'adoption d'une stratégie globale de recrutement de membres (2024-2025), sur la base d'un portrait clair des personnes visées dans les diverses administrations publiques (2024-2025).

Les efforts de bonification de l'offre aux membres au cours de l'année 2023-2024 ont mené à des partenariats pour offrir aux membres de l'IAPQ les avantages exclusifs suivants :

- Pour les gestionnaires : possibilité de s'inscrire à des groupes de codéveloppement interministériel et de participer à des journées de développement avec des gestionnaires de la fonction publique du Canada, grâce à notre partenaire la Communauté nationale des gestionnaires (CNG).
- Possibilité pour les membres d'assister à la Cérémonie de remise des Prix d'excellence de l'administration publique et rabais de 25 \$ sur le tarif en admission générale.
- Vingt pour cent de rabais pour des achats aux Presses de l'Université du Québec (PUQ).

La diversification du financement est un enjeu central de cet axe. La première étape consistait à élaborer et adopter une Politique de financement, qui campe les principes directeurs qui guideront nos efforts. La politique a été adoptée en juin 2024. La stratégie qui en découlera est prévue pour 2024-2025. Par ailleurs, de nombreuses démarches ont été faites pour consolider le financement obtenu de nos partenaires.

La consolidation des instances de gouvernance passe, notamment par la réalisation d'un état des lieux du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités, déposé en avril 2024 au Comité de gouvernance et de ressources humaines (CGRH) et qui servira de base de discussion avec le conseil d'administration. L'objectif est d'accroître l'efficacité du fonctionnement des diverses instances. Des travaux sont amorcés sur divers dossiers, dont la gestion des risques. Une démarche a été adoptée au conseil d'administration en avril 2024 et les travaux se poursuivront à l'automne 2024.

Outre l'application constante des politiques et résolutions de l'IAPQ, plusieurs outils de gouvernance ont été développés ou améliorés en 2023-2024 pour assurer un suivi plus rigoureux des décisions du conseil d'administration et de ses comités de même qu'un suivi plus régulier des dépenses et des frais engagés.

Finalement, des travaux préliminaires ont été réalisés pour doter l'IAPQ d'un tableau de bord visant à évaluer la performance de l'organisation et pour assurer une meilleure gestion des risques.

Sur les huit actions prévues pour cet axe, quatre actions ont été amorcées en 2023-2024 et quatre autres actions ont débutées en 2024-2025.

Le lecteur pourra se référer à l'annexe 4 pour prendre connaissance d'une version plus détaillée du Plan stratégique 2024-2026 et des objectifs annuels du plan d'action qui s'y rattache.

Activités réalisées en 2023-2024



Prix d'excellence de l'administration publique du Québec

Les prix attribués en 2023

Les Prix d'excellence de l'administration publique du Québec, qui existent depuis 1985, permettent de promouvoir l'excellence dans les différentes administrations publiques en reconnaissant le travail des personnes et des équipes qui ont atteint de hauts standards de qualité dans leur domaine. En novembre 2023, onze prix d'équipe ont été remis :

- **Fonction publique**
- **Gestion des ressources humaines**
- **Monde municipal**
- **Éducation**
- **Rayonnement international**
- **Santé et services sociaux**
- **Initiatives numériques**
- **Collaboration scientifique**
- **Simplification des démarches administratives**
- **Coup de cœur**
- **Prix du public**

Le **prix du public** est une nouveauté de l'année 2023 et vise à impliquer le grand public pour qu'il prenne connaissance des réalisations de qualité de l'administration publique. Tous les projets des équipes finalistes sont proposés au public, qui vote en ligne pour ses trois réalisations préférées. L'IAPQ a reçu plus de 3 000 votes entre le 6 et 19 novembre 2023.

S'ajoutent aux onze prix d'équipe, les quatre prix individuels suivants :

- **Hommage**
- **Relève d'excellence**
- **Travail étudiant (deux prix : maîtrise et doctorat)**

L'appel de candidatures

L'appel de candidatures 2023, qui s'est déroulé du 13 mars au 5 mai, a généré sensiblement le même nombre de candidatures qu'en 2022, soit 88 candidatures admissibles déposées, toutes catégories confondues.

La composition des jurys

Suite à la tenue des jurys en 2023, un mandat a été confié à deux ressources impliquées à l'IAPQ pour analyser la composition et le fonctionnement des jurys. Le rapport «Rétroaction sur la composition et le fonctionnement des jurys» rédigé par M^{me} Lyne Bouchard et M. Benoit Rigaud a été déposé en novembre 2023. Il contenait plusieurs recommandations pour éviter les situations potentielles de conflit d'intérêts, pour poursuivre la diversification des jurys et assurer un renouvellement progressif. De plus, des propositions ont été formulées sur la façon d'améliorer les consignes aux jurys et pour bonifier les formulaires signés par les membres. Un nouveau «Formulaire d'engagement, de confidentialité et de conflit d'intérêts» a été développé et utilisé pour la mise en place des jurys 2024.

Le dévoilement des finalistes

Les jurys des prix d'excellence de l'administration publique ont siégé en juin et les finalistes des prix d'équipe et de la relève ont été annoncés lors d'une activité de réseautage, qui a eu lieu le 7 septembre 2023. La lauréate du prix hommage a également été dévoilée, soit M^{me} Christyne Tremblay, présidence-directrice générale de Revenu Québec. Cette activité a eu lieu au Quartier général de la Réserve navale de Québec (gouvernement du Canada), qui célébrait son centenaire. Plus de 150 personnes ont participé à cette activité.



La cérémonie

La cérémonie de remise des prix a eu lieu le 30 novembre 2023 au Centre des congrès de Québec en présence de plus de 400 personnes, soit une cinquantaine de personnes de plus que l'année précédente. Les prix ont été remis en présence de la ministre responsable de l'administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, M^{me} Sonia Lebel, de la secrétaire générale du gouvernement du Québec, M^{me} Dominique Savoie, du secrétaire du Conseil du trésor, M. Patrick Dubé et de plusieurs sous-ministres.

Le sondage réalisé à la suite de la cérémonie avec un taux de réponse de près de 15 % a permis de relever la qualité des projets présentés (90 %¹), la qualité des vidéos de présentation (91 %) et le fait que ces projets sont une source d'inspiration pour les participants (83 %). Ces éléments démontrent que l'IAPQ a atteint son objectif de mettre en valeur des projets exemplaires. L'accueil, le lieu de l'événement et le déroulement de la soirée sont d'autres points très positifs (entre 70 % et 100 %). En ce qui a trait aux éléments à bonifier, nous retrouvons l'animation, l'accroissement du temps pour du réseautage et des efforts additionnels à consentir pour rendre davantage visibles les projets et les personnes finalistes (41 %² jugent que les efforts ne sont pas suffisants). Ces résultats ont amené des ajustements en vue de la cérémonie de 2024.

La liste des gagnants et des finalistes des Prix d'excellence 2023 est à l'annexe 1.



PRIX D'EXCELLENCE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE



Webinaires

Six webinaires sur des thèmes variés ont encore été présentés en 2023-2024. Les thèmes abordés sont la performance, la gestion du changement, la neurodiversité, les enjeux en matière de changements climatiques, la reconnaissance et la collaboration intersectorielle. Les deux premiers thèmes ont attiré le plus grand nombre de participants (plus de 900). Au total, plus de 3 000 personnes ont participé aux 6 webinaires et le nombre moyen de participants oscille autour de 717. Nous observons une baisse graduelle de l'achalandage moyen depuis 2021-2022 où nous enregistrons 1 073 participants, puis 858 participants en 2022-2023 et finalement, 717 participants en 2023-2024. Cette diminution ne s'explique pas par la satisfaction globale des participants qui est demeurée très élevée et au même niveau qu'en 2020-2021 et 2021-2022. Le taux global de satisfaction le plus bas ayant été enregistré en 2022-2023 avec 76 % alors que cette année, il est de 87 %.

Pour l'ensemble des webinaires, les répondants au sondage³ ont indiqué que la satisfaction était très élevée quant au dynamisme et à la clarté des propos des conférenciers (95 %), elle répondait aux besoins et aux préoccupations dans une proportion de 87 % et contribuait à accroître les connaissances (84 %). Le public des webinaires demeure majoritairement des personnes œuvrant dans la fonction publique québécoise (87 %).

La liste des webinaires est disponible à l'annexe 2.

³ Selon les webinaires, le taux de participation au sondage oscille entre 22 % et 34 %. Les taux de satisfaction proviennent de ces données.

Partenaires et soutien financier

L'Institut compte sur le soutien de nombreux partenaires pour ses différentes activités. Leur contribution financière et leur collaboration sont essentielles au bon déroulement des activités et démontrent l'importance qu'ils accordent à la mise en valeur de l'excellence au sein des administrations publiques.

Partenaires des Prix d'excellence de l'administration publique du Québec en 2023

Partenaire présentateur	Partenaires Or	Partenaire Argent	Partenaires Bronze
			  

Partenaires Or

- Ministère du Conseil exécutif
- Secrétariat du Conseil du trésor
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
- Ministère de la Cybersécurité et du Numérique
- Ministère de l'Éducation
- Ministère des Relations internationales et de la Francophonie
- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Fonds de recherche du Québec
- Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics
- Beneva

Partenaires Argent

- École nationale d'administration publique
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Partenaires Bronze

- BDO
- Ville de Montréal
- Ville de Québec

Les partenaires des prix d'excellence ont accru leur contribution financière à cette activité. Le financement pour les prix 2022 était de 175 000 \$ alors que celui pour les prix 2023 était 209 000 \$, soit une croissance de 20 %. À ce financement s'ajoutent la vente de billets et les revenus d'autres activités de l'IAPQ pour couvrir les frais engendrés par cette activité prestigieuse.

Partenaires de la programmation en 2023-2024

Les partenaires financiers de la programmation de webinaires sont les mêmes que l'année précédente et le niveau de financement est également constant (34 000 \$). L'apport de ces partenaires est essentiel au bon déroulement des activités.



Partenaires principaux

- Ministère du Conseil exécutif
- Secrétariat du Conseil du trésor
- École nationale d'administration publique
- Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics
- Ville de Montréal

Partenaires associés

- Alliance des cadres de l'État
- Collège des administrateurs de sociétés
- Ville de Québec

Partenaires des autres activités

Partenaires	5 à 7 de réseautage à l'ITHQ 21 avril 2023
Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics	X
Institut d'hôtellerie du Québec	X

L'IAPQ remercie sincèrement tous ses partenaires des prix d'excellence, de la programmation et des autres activités.

Membres

L'assemblée annuelle des membres s'est tenue le 25 octobre 2023 de manière virtuelle. Trente-quatre personnes étaient présentes. Le rapport du comité d'élection avait été déposé au préalable aux membres. Ce rapport incluait, à la demande des participants à l'Assemblée annuelle de 2022 et pour une première fois, le portrait des administrateurs en poste et le portrait de toutes les personnes candidates pour un poste d'administrateur (renouvellement ou nouvelles candidatures). Huit postes d'administrateurs étaient à combler, dont 6 administrateurs qui souhaitaient renouveler leur contribution et dont le profil d'expérience et de compétence a été soumis à un examen rigoureux et documenté. Les six membres ont été renouvelés et deux nouveaux membres se joignent en fonction de leur apport complémentaire aux membres déjà en place.

Le nombre de membres de l'IAPQ est en croissance depuis l'année 2022-2023. Cette augmentation se poursuit en 2023-2024 avec un ajout de près d'une centaine de nouveaux membres.

Secteur	Nombre au 30 juin 2022	Nombre au 30 juin 2023	Nombre au 30 juin 2024
Fonction publique du Québec	93	235	285
Fonction publique fédérale au Québec	12	26	41
Secteur municipal	24	63	75
Secteur de la santé et des services sociaux	6	32	39
Secteur de l'éducation et de l'enseignement supérieur	23	74	38
Autres	3	9	20
Total	161	439	498

Conseil d'administration

Le conseil d'administration en 2023-2024 est composé des personnes suivantes :

Officières et officiers



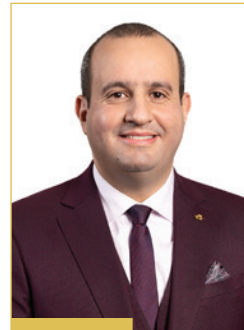
Nathalie Tremblay

Présidente
Administratrice d'État
Gouvernement du Québec



Dominic St-Pierre

Vice-président
Directeur général – Centre
de foresterie des
Laurentides
**Ressources naturelles
Canada**



Mohammed Nabil Tir

Secrétaire-trésorière
Directeur principal de la
stratégie, de la planification
et de la performance
Revenu Québec

Présidentes et présidents des comités



Dominic St-Pierre

Président du comité de gouvernance et des ressources humaines
Directeur général – Centre de foresterie des Laurentides
Ressources naturelles Canada



Ingrid Beauregard

Présidente du comité des communications stratégiques
Directrice de l'administration, du soutien stratégique et de l'optimisation à la direction générale de la Sécurité de l'État
Ministère de la Sécurité publique



Manon Dufour

Présidente du comité des activités de mission
Directrice générale
Centre de services scolaire des Draveurs



Ginette Tanguay, FCPA, ASC

Présidente du comité des finances et de la gestion des risques
Haute fonctionnaire retraitée de la Société d'habitation du Québec

Autres administratrices et administrateurs



Johanne Archambault

Cadre supérieur retraitée
École nationale d'administration publique (ENAP)



Véronique Belpaire

Directrice de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve
Ville de Montréal



Isabelle Merizzi

Sous-ministre
Ministère du Travail



Étienne Chabot

Directeur général de l'électricité
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie



Serge Geoffrion

Directeur général
Ville de L'Assomption



Stéphane Tremblay

Directeur des soins critiques
CHU de Québec – Université Laval



Badr Guenoun, ASC, C.Dir.

Directeur général des affaires internes
Ministère de l'Éducation



Josiane Lamothe

Secrétaire adjointe à la communication gouvernementale
Ministère du Conseil exécutif



Catherine Zekri

Directrice générale et secrétaire
Ordre des opticiens d'ordonnances du Québec

Personnes ayant quitté

Les personnes suivantes ont quitté le conseil d'administration le 25 octobre 2023. L'Institut et les administratrices et administrateurs actuels les remercient sincèrement pour leur implication et leur dévouement.

Nicolas Mazellier

Administrateur d'État
Gouvernement du Québec

Anouk Gagné

Vice-présidente
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

Ressources humaines

En 2023-2024, la Direction générale de l'Institut a composé avec divers mouvements de personnel au cours de l'année.

M^{me} Andréanne Lauzé-Jean a occupé la fonction de directrice générale du 14 novembre 2022 au 17 mai 2024 dans le cadre d'un prêt de service avec le ministère des Relations internationales et de la Francophonie.

M^{me} Sylvie Bédard est adjointe administrative à temps partiel à l'IAPQ depuis plusieurs années et elle est toujours en poste.

M^{me} Manuelle Gagnon a intégré l'IAPQ en septembre 2023 grâce à un prêt de service avec la Régie de l'assurance maladie du Québec et a terminé son mandat à titre de responsable des partenariats en mars 2024.

M^{me} Léonie Mandang a été embauchée à contrat pour agir comme conseillère en communications d'août 2023 au mois de décembre 2023.

Un étudiant en comptabilité, **M. Hafid Saadi**, a été embauché à contrat de mai 2023 à août 2023 afin d'aider à l'optimisation des processus comptables de l'Institut.



Bilan financier

Institut d'administration publique du Québec

État des résultats

Pour l'exercice terminé le 30 juin	2024	2023
Produits		
Activités	372 087 \$	382 283 \$
Intérêts	20 512	18 372
Revenus de subvention	106 936	101 987
	499 535	502 642
Charges		
Activités	273 239	286 388
Honoraires professionnels	24 942	16 509
Salaires et charges sociales	210 160	151 774
Fournitures et frais de bureau	12 568	19 602
Charges locatives	11 159	10 179
Réunions du conseil d'administration et de l'exécutif, et communications	8 507	12 944
Hébergement et actualisation du site Web	6 915	5 124
Intérêts et frais bancaires	60	60
Médias sociaux et communication	6 944	-
	554 494	502 580
(Insuffisance) excédent des produits sur les charges de l'exercice	(54 959) \$	62 \$

Les produits sont similaires à l'année précédente et les charges sont en hausse d'un peu plus de 50 k\$. L'IAPQ a eu recours à plus de ressources contractuelles afin de pallier des départs et pour soutenir différentes fonctions (jury, webinaire, médias sociaux, comptabilité). Ce qui explique principalement le déficit de 55 k\$ cette année.

Annexe 1

Lauréats et finalistes des prix d'excellence 2023

Prix Hommage

Partenaires du prix : Ministère du Conseil exécutif et Beneva

Lauréate – M^{me} Christyne Tremblay

Présidente-directrice générale de Revenu Québec depuis 2021. Au cours des 30 dernières années, elle a occupé divers postes clés ayant un impact significatif sur les citoyens et les entreprises du Québec. Elle a marqué les fonctions publiques du Québec et du Canada grâce à son expertise et sa vision stratégique. Première femme à occuper les postes de sous-ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation ainsi que de présidente-directrice générale de Revenu Québec, elle a un sens de l'État inné et sait mener les dossiers qui lui sont confiés avec conviction, aplomb et diplomatie.

Prix Fonction publique

Partenaire du prix : Caisse Desjardins de l'administration et des services publics

Ce prix s'adresse aux ministères et organismes de la fonction publique québécoise et fédérale au Québec, qui ont développé des pratiques exemplaires.

Lauréat – Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration

Réalisation : Coordination gouvernementale de l'accueil des personnes ressortissantes ukrainiennes dans un contexte de crise humanitaire

Finalistes

Ministère de la Santé et des Services sociaux

Réalisation : Déploiement des guichets d'accès à la première ligne au sein de la province

Secrétariat du Conseil du trésor

Réalisation : Marque employeur de la fonction publique du Québec



Prix Gestion des ressources humaines

Partenaire du prix : Secrétariat du Conseil du trésor

Ce prix s'adresse à tous les secteurs de l'administration publique au Québec. Il vise à reconnaître l'excellence des réalisations et des pratiques de gestion des ressources humaines.

Lauréat – Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Est

Réalisation : Approche de santé globale

Finalistes

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue

Réalisation : L'employé au cœur de l'horaire : un modèle unique d'auto-gestion des horaires

Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu

Réalisation : Programme de sensibilisation et d'accompagnement des travailleurs victimes de violence conjugale



Prix Monde municipal

Partenaire du prix : Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

Ce prix s'adresse aux organismes municipaux comme une municipalité, une municipalité régionale de comté, une communauté métropolitaine, une société de transport, un corps policier, un organisme public de transport en commun ou un organisme public municipal, qui ont développé des pratiques exemplaires.

Lauréat – Ville de Trois-Rivières

Réalisation : Requêtes mobiles pour cols bleus

Finalistes

Service de protection contre les incendies de Sherbrooke

Réalisation : Vers une modification du protocole de protection respiratoire

Ville de Québec

Réalisation : Bureau Info-Chantier, construire la ville en étant proactif et bienveillant

Prix Éducation

Partenaire du prix : Ministère de l'Éducation

Ce prix s'adresse aux établissements publics des réseaux de l'éducation et de l'enseignement supérieur, soit les écoles primaires et secondaires, les centres de services ou commissions scolaires, les cégeps, les universités et les organismes scolaires publics qui ont développé des pratiques exemplaires.

Lauréat – Cégep de l'Outaouais

Réalisation : Développement et implantation du programme de radiodiagnostic en collaboration avec le Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais

Finalistes

Cégep de Shawinigan

Réalisation : Simulation majeure inter-programmes

Université du Québec à Trois-Rivières

Réalisation : Rendre les silos perméables : implantation réussie d'une démarche de gestion institutionnelle de projets

Prix Rayonnement international

Partenaire du prix : Ministère des Relations internationales et de la Francophonie

Ce prix s'adresse à tous les secteurs de l'administration publique au Québec. Il vise à reconnaître une réalisation qui contribue au rayonnement du Québec sur la scène internationale ou à accroître la pratique et la culture internationale au Québec.

Lauréat – Ministère des Relations internationales et de la Francophonie

Réalisation : Sécurité alimentaire : une agriculture adaptée avec la FAO

Éducation internationale

Réalisation : Québec métiers d'avenir et sa stratégie communicationnelle et promotionnelle depuis 2021

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

Réalisation : Compétition internationale Le Bocuse d'Or – Une équipe canadienne 100 % ithquoise



Prix Santé et services sociaux **Partenaire du prix : Ministère de la Santé et des Services sociaux**

Ce prix s'adresse aux établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux, qui ont mis en place des pratiques exemplaires ou innovantes.

Lauréat – Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Centre
Réalisation : Innover pour mieux répondre aux besoins des aînés

Finalistes
Centre universitaire de santé McGill
Réalisation : Parcours CDJ : congé le jour même pour une chirurgie planifiée du côlon

CHU de Québec – Université Laval
Réalisation : Ouverture du centre intégré de cancérologie, première composante clinique du projet du nouveau complexe hospitalier du CHU de Québec – Université Laval

Prix Initiatives numériques **Partenaire du prix : Ministère de la Cybersécurité et du Numérique**

Ce prix s'adresse à tous les secteurs de l'administration publique. Il vise à reconnaître une réalisation qui exploite particulièrement bien le potentiel des technologies de l'information, dans le but de soutenir la performance de l'État ou les services aux citoyens et/ou aux entreprises.

Lauréat – Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel
Réalisation : Programme de télésanté

Finalistes
Ville de Boucherville
Réalisation : [Boucherville.ca](https://www.boucherville.ca), plus qu'une belle vitrine, une plateforme performante et connectée aux besoins de ses citoyens !

Ville de Terrebonne
Réalisation : Données géospatiales au cœur des opérations de la ville de Terrebonne

Prix Collaboration scientifique **Partenaire du prix : Les Fonds de recherche du Québec**

Ce prix récompense une équipe qui a contribué à un projet ayant un impact significatif sur les programmes et les politiques publiques et sur la population québécoise, par la production, la collecte et l'utilisation de données probantes et de connaissances scientifiques dans tous les domaines.

Lauréat – Ministère des Finances et ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs

Réalisation : Création d'outils de modélisation en matière de lutte contre les changements climatiques

Finalistes
Société d'Habitation du Québec et Université Laval

Réalisation : Conception d'habitation à haute efficacité énergétique et adaptée au mode de vie nordique

Ville de Victoriaville et Université du Québec à Trois-Rivières

Réalisation : Nomination du premier conseiller scientifique en chef municipal au Québec et au Canada

Prix Simplification des démarches administratives (nouveau en 2023) **Partenaire du prix : ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale**

Ce prix récompense une équipe qui a mis en place de nouvelles façons de faire pour simplifier les démarches pour les citoyens ou leurs autres clientèles.

Lauréat – Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke
Réalisation : L'horaire collaboratif AgiliT

Finalistes
Ministère de la Santé et des Services sociaux
Réalisation : Informatisation du bulletin de décès du Québec

Revenu Québec
Réalisation : Simplification du parcours client des liquidateurs de succession



Prix Relève d'excellence

Partenaire du prix : École nationale d'administration publique

Ce prix vise à promouvoir l'excellence de la relève et de souligner le savoir-faire de la jeune génération. Il est décerné à une personne de 40 ans ou moins qui se démarque, notamment par son leadership, son dynamisme, sa créativité et son influence. Il vise également à souligner sa contribution exceptionnelle à l'essor et au rayonnement de son organisation.

Lauréat – Claudie Deschênes

Directrice des programmes santé mentale et dépendance

Centre intégré de santé et de services sociaux du Bas-St-Laurent

Finalistes

Mathieu Laporte

Coordonnateur du Square
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Marc-Antoine Parent

Chef de service – Fournisseurs Hors-Québec
Revenu Québec

Prix Travail étudiant

Partenaire du prix : Fonds de recherche du Québec

Lauréat 2^e cycle – Jeremy Lebeuf

Il est un avocat gradué de l'Université de Sherbrooke et détenteur d'une maîtrise de l'ENAP. Son mémoire de maîtrise porte sur les enjeux juridiques entourant la réalisation de projets d'infrastructures publiques.

Lauréate 3^e cycle – Eriole Zita Nonki Tadida

Elle est détentrice d'un doctorat en science politique et d'une maîtrise en affaires publiques/finances publiques de l'Université Laval. Sa thèse analyse le rôle des institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans la lutte contre la corruption.

Prix Coup de cœur

Ce prix est décerné à une équipe choisie parmi les équipes finalistes de tous les prix et qui ont été suggérées par les membres des jurys.

Lauréat – Office municipal d'habitation du Nord de Lotbinière

Réalisation : Implantation de l'Espace LAFLEUR : un lieu animé et facilitant pour les locataires engagés, un pas vers la réussite.

Finalistes

Centre intégré de santé et de services sociaux de la Chaudière-Appalaches et Centre hospitalier universitaire de Québec-Université Laval

Réalisation : Un ratio de prise en charge logistique qui révolutionne l'organisation du travail clinique

Ville de Boucherville

Réalisation : Boucherville.ca, plus qu'une belle vitrine, une plateforme performante et connectée aux besoins de ses citoyens !

Prix du public

Ce prix est décerné à l'une des équipes finalistes aux divers prix par un vote en ligne du public.

Lauréat – Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu

Réalisation : Programme de sensibilisation et d'accompagnement des travailleurs victimes de violence conjugale

Annexe 2

Webinaires 2023-2024

**IAPQ**
Valoriser l'excellence
des administrations publiques

WEBINAIRES

Programmation automne 2023

5 octobre 2023 - 8 h à 9 h 30

Performance et transformation en continu des organisations publiques

Claude Émond
Luc Tremblay



Claude Émond
Luc Tremblay

9 novembre 2023 - 8 h à 9 h 30

Pratiques gagnantes pour une gestion du changement réussie

Pierre Collette



Pierre Collette

7 décembre 2023 - 8 h à 9 h 30

Accueillir et soutenir la neurodiversité en milieu de travail

Caroline Lebeau
Myriam Legouté



Caroline Lebeau
Myriam Legouté

Retrouvez tous les détails et les modalités d'inscription à iapq.qc.ca

Merci à nos partenaires !

Partenaire de diffusion





IAPQ

Valoriser l'excellence
des administrations publiques

WEBINAIRES

Programmation hiver/printemps 2024

15 février 2024 - 8h à 9h30

Perspectives comparées sur les enjeux liés aux changements climatiques

François Delwaide (Collège Ahuntsic)
Carl Dufour (MELCCFP) et Jean Labbé (MFQ)
Mélanie Proulx (INSPQ)
Jeanne Robin (Vivre en ville)



François Delwaide



Carl Dufour



Jean Labbé



Mélanie Proulx



Jeanne Robin

11 avril 2024 - 8h à 9h30

Instaurer une culture de reconnaissance: l'affaire de tous

Annie Drouin (APSSAP)
Audrey Lessard (CNESST)



Annie Drouin



Audrey Lessard

9 mai 2024 - 8h à 9h30

Collaboration intersectorielle dans la fonction publique : des co-bénéfices pour les institutions et la population

Serge Lamontagne (Ville de Montréal)



Serge Lamontagne

Retrouvez tous les détails et les modalités d'inscription à iapq.qc.ca

Merci à nos partenaires !

Partenaire de diffusion



Annexe 3

Composition des comités du conseil d'administration en 2023-2024

Comité de gouvernance et des ressources humaines

- Dominic St-Pierre, président
- Johanne Archambault
- Mohammed Nabil Tir
- Nathalie Tremblay

Comité des communications stratégiques

- Ingrid Beauregard, présidente
- Josiane Lamothe
- Serge Geoffrion
- Isabelle Merizzi
- Catherine Zekri

Comité des finances et de la gestion des risques

- Badr Guenoun, ASC, C.Dir., président
- Ginette Tanguay, FCPA, ASC
- Mohammed Nabil Tir

Comité des activités de mission

- Manon Dufour, présidente
- Johanne Archambault
- Véronique Belpaire
- Étienne Chabot
- Stéphane Tremblay

Annexe 4

Planification stratégique 2024-2026 et plan d'action afférent

Orientation #1 : Accroître la fierté à l'égard des acteurs des services publics						
Objectif	Actions	Échéancier	Porteur	Indicateurs	Cibles	Plan d'action
Améliorer la perception des services publics	Inciter les organisations publiques à faire valoir leurs pratiques exemplaires à l'IAPQ dans un but de rediffusion.	En continu de 2024 à 2026	Comité du CA et direction générale	Nombre de pratiques exemplaires rediffusées (infolettre, médias sociaux ou autre).	20 % la première année et 0 % par année par la suite	2024-2025 : Insérer dans les infolettres de l'IAPQ et sur les médias sociaux des appels pour identifier des initiatives exemplaires et identifier d'autres stratégies de repérage 2025-2026 : Développer des outils à large diffusion
	Faire de la sensibilisation afin de valoriser l'administration publique	En continu de 2024 à 2026	Comité du CA et direction générale	Nombre d'actions de sensibilisation (ex. : lettres ouvertes, visite en entreprise, intervention publique, etc.).	2 actions ciblant le personnel des administrations publiques 2 actions ciblant le grand public	2023-2024 : Valoriser le personnel des administrations publiques en suscitant un sentiment de fierté lors d'activités de réseautage (Montréal et Sherbrooke) et au Forum des jeunes de la fonction publique québécoise 2024-2025 : Valoriser les administrations publiques auprès du grand public via les réseaux sociaux et les médias grand public.
	Exercer une vigie dans le but de relayer les pratiques exemplaires médiatisées	En continu de 2024 à 2026	Direction générale	Nombre de pratiques médiatisées	À définir	2024-2025 : Mettre en place la vigie 2025-2026 : Identifier les stratégies optimales de diffusion de ces pratiques
Contribuer à mettre en valeur les réalisations inspirantes	Donner la parole à des candidats des Prix d'excellence dans diverses activités organisées par l'IAPQ	En continu de 2024 à 2026	Comité du CA et direction générale	Nombre de candidats ayant pris la parole dans une activité organisée par l'IAPQ ou en partenariat avec l'IAPQ.	4 prises de parole par année	2023-2024 : Présentation d'équipes lauréates de prix d'excellence dans une activité de réseautage, webinaire ou colloque de partenaires. 2024-2025 : Identifier d'autres opportunités de mise en valeur
	Ouvrir plus largement l'accès à la cérémonie de remise des Prix d'excellence	2024 à 2026	Comité du CA et direction générale	Nombre de personnes ne provenant pas du CA, des partenaires financiers ou des équipes en compétition	À définir	2023-2024 : Inviter les membres de l'IAPQ à participer à la cérémonie via l'infolettre 2024-2025 : Identifier d'autres groupes à inviter
	Favoriser l'établissement d'un partenariat visant à bâtir et diffuser des récits de pratique à partir des projets finalistes aux prix d'excellence	2024 à 2026	Comité du CA et direction générale	Nombre de récits de pratique diffusés	À définir	2024-2025 : Explorer la possibilité d'un partenariat avec l'ENAP. 2025-2026 : Produire les premiers récits de pratique

Orientation #2 : Fédérer tous les acteurs des administrations publiques autour de la mission de l'IAPQ

Objectif	Actions	Échéancier	Responsable	Indicateurs	Cibles	Plan d'action
Réaliser des activités permettant d'être un catalyseur de connaissances	Évaluer la possibilité de créer une publication officielle de l'IAPQ	2025-2026	Comité du CA et direction générale	À définir	À définir	2025-2026 : Évaluer la pertinence et la faisabilité de se doter d'une publication originale
	Organiser un colloque et évaluer sa récurrence	2024-2026	Comité du CA et direction générale (partenariat FRQ)	Nombre de participants au colloque	Au moins 100 personnes provenant de divers secteurs de l'administration publique	2024-2025 : Tenir un colloque en collaboration avec les fonds de recherche du Québec 2025-2026 : Explorer un second partenariat pour un colloque
Accroître la visibilité de l'IAPQ	Développer un réseau de membres répondants de l'IAPQ dans les organismes	2025-2026	Comité du CA et direction générale	Nombre de membres répondants recrutés dans les organismes ayant participé aux activités de l'IAPQ de 2022 à 2025	En 2026 : Un répondant recruté dans 50 % des organismes ayant participé aux activités de l'IAPQ entre 2022 et 2025	2025-2026 : Définir la stratégie de contact et la mettre en œuvre
	Assurer une présence de l'Institut dans divers forums dédiés aux clientèles des diverses administrations publiques	En continu de 2024 à 2026	Comité du CA et direction générale	Nombre de présences d'administrateurs de l'IAPQ ou d'employés de la direction générale en variant les secteurs de l'administration visés et la localisation géographique	Au moins une présence par administrateur par année Au moins 12 présences de membres de la direction générale par année	2023-2024 : Assurer des premières représentations des administrateurs et la direction générale 2024-2025 : Évaluer la pertinence de ces représentations et cibler les activités à valeur ajoutée
	Quantifier l'amélioration de la notoriété de l'IAPQ par un sondage	2024-2025	Comité du CA et Firme externe	Taux de notoriété de l'IAPQ	Progression de 11 % en 2022 à 15 % en 2024 et 20 % d'ici 2026	2024-2025 : Réaliser un nouveau sondage sur la notoriété 2025-2026 : Identifier de nouvelles stratégies et convenir du cycle requis pour sonder
Viser la collaboration intersectorielle des diverses administrations publiques au Québec	Développer des activités de réseautage dans différentes régions du Québec	En continu de 2024 à 2026	Comité du CA et direction générale	Nombre moyen de participants aux activités de réseautage	Augmentation de 20 % du nombre de participants moyen en 2024, 15 % en 2025 et 10 % en 2026	2023-2024 : activité à Montréal (ITHQ) et Sherbrooke (avril). 2024-2026 : Identifier de nouvelles régions pour réaliser des activités de réseautage (ex. : Outaouais, Bas St-Laurent)
	Revoir les catégories de Prix d'excellence	2024-2025 En vue des Prix d'excellence 2025	Comité du CA et direction générale	Tous les prix sont accessibles à l'ensemble des administrations publiques œuvrant au Québec	Adapter l'ensemble des prix à l'approche intersectorielle de l'IAPQ	2023-2024 : Amorcer les travaux en 2024 en vue d'une refonte pour 2025. 2024-2025 : Rencontrer les partenaires pour assurer leur adhésion à cette refonte et la mettre en œuvre.
	Faire connaître les programmes et initiatives existants afin de promouvoir le partage des pratiques et des cultures de gestion.	En continu de 2024 à 2026	Direction générale	À définir	À définir	2024-2025 : Répertorier les programmes pertinents. 2025-2026 : Publiciser les initiatives existantes.

Orientation #3 : Assurer le développement de notre organisation

Objectif	Actions	Échéancier	Responsable	Indicateurs	Cibles	Plan d'action
Accroître le membrariat	Réaliser un portrait (recensement) des différentes administrations publiques au Québec	2024-2025	Direction générale	Taux d'accroissement du nombre de membres	+ 50 % sur 3 ans (de 439 membres à 660 membres)	2024-2025 : Réaliser le portrait 2025-2026 : Identifier des actions ciblées pour certains segments de l'administration publique
	Bonifier l'offre de services et les avantages exclusifs aux membres.	En continu de 2024 à 2026	Comité du CA et direction générale			2023-2024 : Entente avec les Presses de l'Université du Québec et entente avec Le Point en santé et services sociaux 2024-2025 : Identifier d'autres avantages attractifs
	Adopter une stratégie pour accroître le membrariat	2023 à 2025	Comité du CA et direction générale			2023-2024 : Participation à divers événements pour faire du recrutement (ex. : Forum des jeunes, Alliance des cadres, etc.) 2024-2025 : Élaborer et adopter une stratégie globale
	Adopter des recommandations concernant la notion de membre	2024-2025	Comité du CA et direction générale			2024-2025 : Clarifier la notion de membre et ses conditions
Diversifier le financement	Élaborer une politique pour encadrer nos pratiques de financement	2023-2024	Comité du CA et direction générale	Taux d'augmentation des revenus	À définir	2023-2024 : Adopter une politique de financement 2024-2025 : Ajuster les pratiques de l'IAPQ en fonction des orientations de la politique
	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de financement	En continu de 2024 à 2026	Comité du CA et direction générale			2024-2025 : Élaborer la stratégie 2025-2026 : Mettre en œuvre la stratégie
Consolider notre structure et nos instances de gouvernance	Finaliser les documents et les processus de gouvernance de l'IAPQ	2024-2025	Comité du CA et direction générale		Réponse adéquate à nos obligations légales et éthiques	2024-2025 : Finaliser la mise aux normes par rapport à la loi 25 sur la protection des renseignements personnels et l'adoption d'un code d'éthique des administrateurs
	Développer un tableau de bord d'évaluation de la performance de l'IAPQ	Première mesure de la performance pour l'année 2025-2026	Comité du CA et direction générale	À définir	À définir	2023-2024 : Amorcer des travaux sur un tableau de bord de la performance 2024-2025 : Finalisation du tableau de bord