ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Commission de l’administration publique

Rapport

Auditions des sous-ministres et des dirigeants d’organismes publiques portant sur : le rapport d’application de la Loi sur l’administration publique 2012-2014, le rapport annuel de gestion 2013-2014 du Vérificateur général, la gestion administrative de la Régie des alcools, des courses et des jeux, le chapitre 3 du rapport du Vérificateur général intitulé « Acquisition de biens et de services », la gestion administrative du ministère de la Santé et des Services sociaux et la gestion administrative du ministère de l’Éducation, du Loisir et du Sport

Procès-verbaux des séances des 3 et 18 février, 18 et 25 mars, 6 et 13 mai 2015

et

Observations, conclusions et recommandations

Dépôt à l'Assemblée nationale :
n° 1223-20150610

QUÉBEC

TABLE DES MATIÈRES

SÉANCE DU MARDI 3 FÉVRIER 2015 1
AUDITION 2
SÉANCE DU MERCREDI 18 FÉVRIER 2015 3
AUDITION 4
SÉANCE DU MERCREDI 18 MARS 2015 5
AUDITION 6
SÉANCE DU MERCREDI 25 MARS 2015 7
AUDITION 8
SÉANCE DU MERCREDI 6 MAI 2015 9
AUDITION 10
SÉANCE DU MERCREDI 13 MAI 2015 11
AUDITION 12

ANNEXES

I. Séances de travail
II. Liste des documents déposés
III. 32e Rapport

Séance du mardi 3 février 2015

Mandat : Audition du Secrétariat du Conseil du trésor portant sur le rapport d'application de la Loi sur l'administration publique 2012-2014

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Deltell (Chauveau), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

M. Caire (La Peltrie) en remplacement de M. Surprenant (Groulx)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Matte (Portneuf)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Reid (Orford)
Mme Simard (Charlevoix–Côte-de-Beaupré)
M. Therrien (Sanguinet) en remplacement de M. Villeneuve (Berthier)
M. Turcotte (Saint-Jean)

Témoin :

Secrétariat du Conseil du trésor :

M. Yves Ouellet, secrétaire
Mme Julie Blackburn, secrétaire associée aux marchés publics
M. Marc Samson, directeur général des politiques de marchés publics et d'administration publique
M. Carl Lessard, directeur général des politiques et des opérations budgétaires
Mme Isabelle Desbiens, directrice de la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique
Mme Marie-Pier Langelier, directrice du bureau du secrétaire

---

La Commission se réunit à la salle Louis-Hippolyte-La Fontaine de l'hôtel du Parlement.

À 14 h 35, M. Gaudreault (Jonquière) déclare la séance ouverte.

Mme la secrétaire informe la Commission des remplacements.

AUDITION

À 14 h 36, la Commission entend le Secrétariat du Conseil du trésor.

M. Merlini (La Prairie) remplace M. le président.

L'audition se poursuit.

M. Gaudreault (Jonquière) reprend ses fonctions à la présidence.

L'audition se poursuit.

À 17 h 28, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux quelques minutes avant de se réunir en séance de travail.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

_____

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

Original signé par

_____

Sylvain Gaudreault

CG/mcm

Québec, le 3 février 2015

Séance du mercredi 18 février 2015

Mandat : Audition portant sur le rapport annuel de gestion 2013-2014 du Vérificateur général

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Deltell (Chauveau), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Marceau (Rousseau) en remplacement de M. Turcotte (Saint-Jean)
M. Matte (Portneuf)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Reid (Orford)
Mme Simard (Charlevoix–Côte-de-Beaupré)
M. Therrien (Sanguinet) en remplacement de M. Péladeau (Saint-Jérôme)

Membre temporaire :

M. Péladeau (Saint-Jérôme)

Témoin :

Vérificateur général :

- M. Michel Samson, vérificateur général par intérim
- Mme Diane Bergeron, vérificatrice générale adjointe en audit financier
- M. Marcel Couture, vérificateur général adjoint en audit financier
- M. Serge Giguère, vérificateur général adjoint par intérim en optimisation des ressources
- M. Jean-Pierre Fiset, directeur général par intérim des services à l'organisation
- Mme Lucie Roy, directrice du cabinet, des communications et des affaires stratégiques

---

La Commission se réunit à la salle Louis-Joseph-Papineau de l'hôtel du Parlement.

À 15 h 05, M. Gaudreault (Jonquière) déclare la séance ouverte.

Mme la secrétaire informe la Commission des remplacements.

AUDITION

À 15 h 06, la Commission entend le Vérificateur général.

Il est convenu de permettre à M. Péladeau (Saint-Jérôme) de participer à titre de membre temporaire.

L'audition se poursuit.

Sur motion de M. Gaudreault (Jonquière), la Commission félicite Mme Diane Bergeron pour sa carrière au Vérificateur général.

À 18 h 02, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux quelques minutes avant de se réunir en séance de travail.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

_____

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

Original signé par

_____

Sylvain Gaudreault

CG/mcm

Québec, le 18 février 2015

Séance du mercredi 18 mars 2015

Mandat : Audition de la Régie des alcools, des courses et des jeux sur sa gestion administrative, notamment à partir de son rapport annuel de gestion 2013-2014

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

M. Bérubé (Matane-Matapédia) en remplacement de M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Caire (La Peltrie)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Lemay (Masson) en remplacement de M. Deltell (Chauveau)
M. Matte (Portneuf)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Reid (Orford)
Mme Rotiroti (Jeanne-Mance–Viger) en remplacement de Mme Simard (Charlevoix–Côte-de-Beaupré)
M. Turcotte (Saint-Jean)

Témoin :

Régie des alcools, des courses et des jeux :
Me Christine Ellefsen, présidente
Mme France Lessard, vice-présidente aux opérations
Mme Sandra Langevin, directrice des services à la gestion
Mme Patricia Robert, conseillère stratégique
Me Marie-Christine Bergeron, secrétaire

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May.

À 15 h 05, M. Gaudreault (Jonquière) déclare la séance ouverte.

Mme la secrétaire informe la Commission des remplacements.

AUDITION

À 15 h 06, la Commission entend la Régie des alcools, des courses et des jeux.

Avec la permission de M. le président, Mme Ellefsen dépose le document coté CAP-004 (annexe II).

L'audition se poursuit.

M. Merlini (La Prairie) remplace M. le président.

L'audition se poursuit.

M. Gaudreault (Jonquière) reprend ses fonctions à la présidence.

L'audition se poursuit.

À 18 heures, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux quelques minutes avant de se réunir en séance de travail.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

_____

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

Original signé par

_____

Sylvain Gaudreault

CG/mcm

Québec, le 18 mars 2015

Séance du mercredi 25 mars 2015

Mandat : Audition du Centre de services partagés du Québec afin d'examiner le chapitre 3 du rapport du Vérificateur général (printemps 2014) intitulé « Acquisition de biens et de services »

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Deltell (Chauveau), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

M. Caire (La Peltrie)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Matte (Portneuf)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Roy (Bonaventure) en remplacement de M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Reid (Orford)
Mme Simard (Charlevoix–Côte-de-Beaupré)
M. Therrien (Sanguinet) en remplacement de M. Turcotte (Saint-Jean)
M. Villeneuve (Berthier)

Témoins (par ordre d'intervention) :

Vérificateur général du Québec :

- Mme Guylaine Leclerc, vérificatrice générale
- M. Michel Samson, vérificateur général adjoint
- M. Serge Giguère, directeur principal
- Mme Véronique Boily, directrice de vérification
- M. Guy Marcotte, chargé de projet

Centre de services partagés du Québec :

- M. Denys Jean, président-directeur général
- Mme Josée Noreau, vice-présidente, Ressources matérielles et moyens de communication
- M. François Bérubé, vice-président, Ressources humaines et financières
- M. Michel Gauthier, vice-président, Services d'infrastructures, technologies de l'information et des communications
- Mme Anne DeBlois, directrice, Vérification interne

Mme Johanne Laplante, secrétaire générale
M. Paolo Houde, directeur général, Acquisitions

La Commission se réunit à la salle Louis-Hippolyte-La Fontaine de l'hôtel du Parlement.

À 15 h 11, M. Gaudreault (Jonquière) déclare la séance ouverte.

Mme la secrétaire informe la Commission des remplacements.

AUDITION

À 15 h 13, la Commission entend le Vérificateur général du Québec et le Centre de services partagés du Québec.

Avec la permission de M. le président, M. Jean dépose le document coté CAP-005 (annexe I).

L'audition se poursuit.

À 17 h 30, la Commission reprend ses travaux après une suspension de 28 minutes.

L'audition se poursuit.

À 18 h 04, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux quelques minutes avant de se réunir en séance de travail.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

Original signé par

Sylvain Gaudreault

CG/mcm
Québec, le 25 mars 2015

Séance du mercredi 6 mai 2015

Mandat : Audition du ministère de la Santé et des Services sociaux sur sa gestion administrative

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Charette (Deux-Montagnes), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

Mme Boulet (Laviolette)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Drolet (Jean-Lesage)
Mme Lamarre (Taillon) en remplacement de M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Lisée (Rosemont) en remplacement de M. Villeneuve (Berthier)
M. Matte (Portneuf)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Paradis (Lévis) en remplacement de M. Caire (La Peltrie)
M. Reid (Orford)

Témoin :

Ministère de la Santé et des Services sociaux :

- M. Michel Fontaine, sous-ministre
- Mme Isabelle Savard, directrice, Audit interne
- Dr Horacio Arruda, directeur national et sous-ministre adjoint, Santé publique
- M. Richard Audet, sous-ministre associé, Technologies de l'information
- M. Luc Castonguay, sous-ministre adjoint, Planification, performance et qualité
- M. Louis Couture, sous-ministre adjoint, Services de santé et médecine universitaire
- M. François Dion, sous-ministre adjoint, Finances, immobilisations et budget
- M. Sylvain Gagnon, sous-ministre associé, Services sociaux
- M. Pierre Lafleur, sous-ministre adjoint, Coordination réseau et ministérielle
- M. Marco Thibault, sous-ministre adjoint, Personnel réseau et ministériel

_____

La Commission se réunit à la salle Louis-Hippolyte-LaFontaine de l'hôtel du Parlement.

À 15 h 08, M. Gaudreault (Jonquière) déclare la séance ouverte.

Mme la secrétaire informe la Commission des remplacements.

AUDITION

À 15 h 10, la Commission entend le ministère de la Santé et des Services sociaux.

À 17 h 22, la Commission reprend ses travaux après une suspension de 22 minutes, sous la présidence de M. Merlini (La Prairie).

L’audition se poursuit.

M. Gaudreault (Jonquière) reprend ses fonctions à la présidence.

L’audition se poursuit.

À 17 h 59, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux quelques minutes avant de se réunir en séance de travail.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

Original signé par

Sylvain Gaudreault

CG/mcm

Québec, le 6 mai 2015

Séance du mercredi 13 mai 2015

Mandat : Audition portant sur la gestion administrative du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Charette (Deux-Montagnes), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

Mme Boulet (Laviolette)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
Mme Léger (Pointe-aux-Trembles) en remplacement de M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Matte (Portneuf)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Reid (Orford)
M. Roberge (Chambly) en remplacement de M. Caire (La Peltrie)
M. Turcotte (Saint-Jean)

Autre députée présente :

Mme Nichols (Vaudreuil)

Témoin :

Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche :

- Mme Marie-Claude Champoux, sous-ministre
- M. Normand Pelletier, sous-ministre adjoint, Développement pédagogique et au soutien aux élèves
- M. Éric Thibault, sous-ministre adjoint, Soutien aux réseaux et aux enseignants
- M. Luc Fournier, sous-ministre adjoint, Loisir et au sport
- Mme Stéphanie Vachon, secrétaire générale
- Mme Katlyn Langlais, directrice, Ressources financières et matérielles
- M. Francis Gauthier, directeur, Politiques et des relations extérieures

_____

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May.

À 15 h 04, M. Gaudreault (Jonquière) déclare la séance ouverte.

Mme la secrétaire informe la Commission des remplacements.

AUDITION

À 15 h 05, la Commission entend le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Avec la permission de M. le président, Mme Champoux dépose le document coté CAP-006 (annexe I).

L'audition se poursuit.

À 17 h 21, la Commission reprend ses travaux après une suspension de 21 minutes.

L'audition se poursuit.

À 18 h 01, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux quelques minutes avant de se réunir en séance de travail.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

_____

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

Original signé par

_____

Sylvain Gaudreault

CG/mcm

Québec, le 13 mai 2015

ANNEXE I

Séances de travail

ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Commission de l’administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du mardi 3 février 2015

Préparer l’audition du Secrétariat du Conseil du trésor portant sur le rapport d’application de la Loi sur l’administration publique 2012-2014

QUÉBEC

Séance de travail du mardi 3 février 2015

Objet : Préparer l'audition du Secrétariat du Conseil du trésor portant sur le rapport d'application de la Loi sur l'administration publique 2012-2014

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Deltell (Chauveau), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

M. Caire (La Peltrie) en remplacement de M. Surprenant (Groulx)
Mme De Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Matte (Portneuf)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Reid (Orford)
Mme Simard (Charlevoix–Côte-de-Beaupré)
M. Therrien (Sanguinet) en remplacement de M. Villeneuve (Berthier)
M. Turcotte (Saint-Jean)

Autres personnes présentes :

Mme Mélanie Harvey, Service de recherche du Parti québecois
M. Samuel Houngué, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
Mme Kathleen Montreuil, recherchiste, Service de recherche et des communications du Parti libéral
Mme Julie Paradis, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May.

À 13 h 39, M. Gaudreault déclare la séance ouverte.

Mme la secrétaire informe la Commission des remplacements.

Il est convenu de permettre à Mmes Harvey et Montreuil d'assister à la séance de travail.

À la demande de M. le président, M. Houngué présente son analyse ainsi que certaines pistes de réflexion.

Une discussion s'engage.

À 14 h 28, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux quelques minutes avant de se réunir en séance publique.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

_____

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

Original signé par

_____

Sylvain Gaudreault

CG/mcm
Québec, le 3 février 2015

ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Commission de l’administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du mardi 3 février 2015

Statuer sur les observations, les conclusions et les recommandations à la suite de l’audition du Secrétariat du Conseil du trésor portant sur le rapport d’application de la Loi sur l’administration publique 2012-2014 et déterminer les prochains mandats de la Commission

QUÉBEC

Séance de travail du mardi 3 février 2015

Objet : Statuer sur les observations, les conclusions et les recommandations à la suite de l'audition du Secrétariat du Conseil du trésor portant sur le rapport d'application de la Loi sur l'administration publique 2012-2014 et déterminer les prochains mandats de la Commission

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Deltell (Chauveau), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

M. Caire (La Peltrie) en remplacement de M. Surprenant (Groulx)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Matte (Portneuf)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Reid (Orford)
Mme Simard (Charlevoix–Côte-de-Beaupré)
M. Surprenant (Groulx)
M. Turcotte (Saint-Jean)
M. Villeneuve (Berthier)

Autres personnes présentes :

M. Samuel Houngué, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
Mme Julie Paradis, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May.

À 17 h 32, M. Gaudreault (Jonquière) déclare la séance ouverte.

Une discussion s'engage. Les thèmes abordés en guise d'observations, de conclusions et de recommandations sont les suivants :

- collaboration entre le Vérificateur général, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et la Commission afin de rendre les contrôles plus efficaces en ciblant les bonnes informations à demander;
- meilleur accompagnement du SCT en vue de favoriser la gestion axée sur les résultats par les ministères et organismes;
- importance des cibles intermédiaires dans les planifications stratégiques des ministères et organismes;
- accroître la standardisation des redditions de compte, tout en permettant une certaine adaptabilité lorsque nécessaire;
- importance pour le SCT de questionner les taux élevés de satisfaction des citoyens mesurés par les ministères et organismes;
- inciter les ministères et organismes à calculer les coûts de revient de leurs activités;
- transmission, par le SCT, du rapport d'analyse attendu à l'automne 2015 à la Commission.

M. le président fait état des suggestions du comité directeur quant aux prochains mandats qui pourraient être effectués par la Commission :

- procéder à l'audition en séance publique du Vérificateur général sur son rapport annuel de gestion 2013-2014;
- planifier, dans la semaine du 23 février 2015, une séance de travail consacrée à l'analyse de rapports annuels de gestion;
- procéder, en mars 2015, à l'audition de deux organismes sur leur rapport annuel de gestion :
    - Société de développement des entreprises culturelles (suite au préavis donné à la Commission de la culture et de l'éducation)
    - Régie des alcools, des courses et des jeux (suite au préavis donné à la Commission des institutions)
- procéder, en mars 2015, à l'audition du Centre de services partagés du Québec sur le chapitre 3 du rapport du Vérificateur général du printemps 2014 intitulé « Acquisition de biens et de services »;

- déterminer les mandats pour les mois d'avril à juin suite à l'analyse des rapports annuels de gestion.

Il est convenu d'effectuer ces mandats et d'en confier l'organisation au comité directeur, les dates mentionnées pourront d'ailleurs être modifiées au besoin.

À17 h 52, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

_____

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

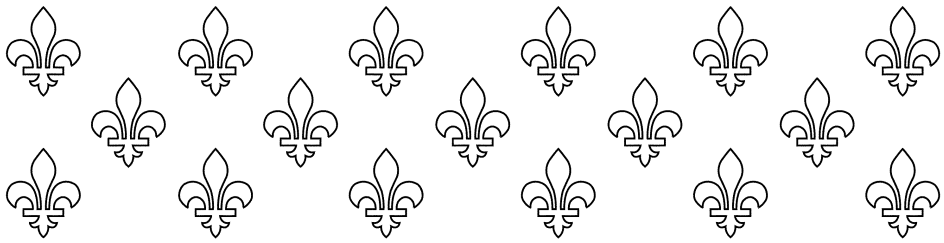
Original signé par

_____

Sylvain Gaudreault

CG/mcm

Québec, le 3 février 2015



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Commission de l’administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du mercredi 18 février 2015

Préparer l’audition portant sur le rapport annuel de gestion 2013-2014 du Vérificateur général

---

QUÉBEC

Séance de travail du mercredi 18 février 2015

Objet : Préparer l'audition portant sur le rapport annuel de gestion 2013-2014 du Vérificateur général

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Deltell (Chauveau), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Therrien (Sanguinet) en remplacement de M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Reid (Orford)
Mme Simard (Charlevoix–Côte-de-Beaupré)
M. Villeneuve (Berthier)

Autre député présent :

M. Péladeau (Saint-Jérôme)

Autres personnes présentes :

M. Guillaume Fillion, Service de recherche, Parti québecois
M. Pascal Gauthier, recherchiste, Service de recherche et des communications, Parti libéral
M. Antonin Lacelle-Webster, boursier-stagiaire, Fondation Jean-Charles-Bonenfant
Mme Julie Paradis, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
Mme Stéphanie Therrien, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle Louis-Joseph-Papineau de l'hôtel du Parlement.

À 11 h 37, M. Gaudreault déclare la séance ouverte.

Mme la secrétaire informe la Commission des remplacements.

Il est convenu de permettre à MM. Fillion, Gauthier et Lacelle-Webster d'assister à la séance de travail.

Il est convenu de permettre à M. Péladeau (Saint-Jérôme) de participer à la séance de travail.

À la demande de M. le président, Mme Paradis présente son analyse ainsi que certaines pistes de réflexion.

Une discussion s'engage.

À 12 h 38, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux jusqu'à 15 heures.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

_____

Catherine Grétas

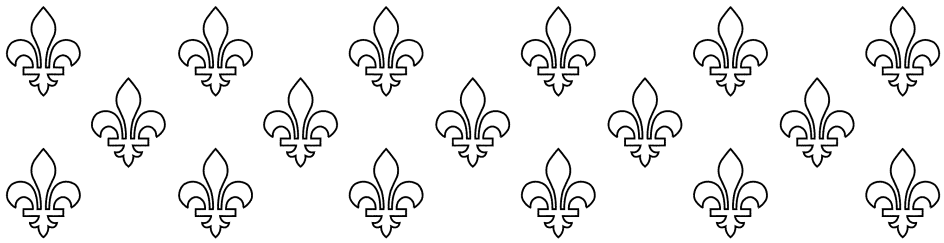
Le président de la Commission,

Original signé par

_____

Sylvain Gaudreault

CG/mcm
Québec, le 18 février 2015



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du mercredi 18 février 2015

Statuer sur les observations, les conclusions et les recommandations à la suite de l'audition portant sur le rapport annuel de gestion 2013-2014 du Vérificateur général

QUÉBEC

Séance de travail du mercredi 18 février 2015

Objet : Statuer sur les observations, les conclusions et les recommandations à la suite de l'audition portant sur le rapport annuel de gestion 2013-2014 du Vérificateur général

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Deltell (Chauveau), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

M. Caire (La Peltrie)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Matte (Portneuf)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Reid (Orford)
Mme Simard (Charlevoix–Côte-de-Beaupré)
M. Turcotte (Saint-Jean)
M. Villeneuve (Berthier)

Autres personnes présentes :

M. Antonin Lacelle-Webster, boursier-stagiaire, Fondation Jean-Charles-Bonenfant
Mme Julie Paradis, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
Mme Stéphanie Therrien, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle Louis-Joseph-Papineau de l'hôtel du Parlement.

À 18 h 06, M. Gaudreault (Jonquière) déclare la séance ouverte.

Mme la secrétaire informe la Commission du remplacement.

Il est convenu de permettre à M. Lacelle-Webster d'assister à la séance de travail.

Il convenu de faire des observations, conclusions et recommandations suite à cette audition et d'en faire un chapitre du 32e rapport de la Commission qui devrait être déposé en juin 2015.

Une discussion s'engage. Les thèmes abordés en guise d'observations, de conclusions et de recommandations sont les suivants :

- s'assurer que le Vérificateur général dispose des crédits suffisants pour accomplir sa mission et ses mandats;
- analyser la possibilité de permettre au Vérificateur général d'avoir une politique de rémunération plus souple qui contribuerait à une meilleure rétention du personnel;
- souligner l'importance d'en arriver à la nomination d'un vérificateur général pour éviter que l'intérim à ce poste ne se prolonge;
- demander au Vérificateur général de faire état de la gestion de ses ressources informationnelles dans son prochain rapport annuel de gestion.

Les engagements financiers du Vérificateur général pour la période d'avril 2013 à mars 2014 sont déclarés vérifiés.

À 18 h 19, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

_____

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

Original signé par

_____

Sylvain Gaudreault

CG/mcm

Québec, le 18 février 2015

ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Commission de l’administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 25 février 2015

Examiner les rapports annuels de gestion des ministères et des organismes

QUÉBEC

Séance de travail du mercredi 25 février 2015

Objet : Examiner les rapports annuels de gestion des ministères et des organismes

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Deltell (Chauveau), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Matte (Portneuf)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Reid (Orford)
Mme Simard (Charlevoix–Côte-de-Beaupré)
M. Turcotte (Saint-Jean)
M. Villeneuve (Berthier)

Autres personnes présentes :

M. Antonin Lacelle-Webster, boursier-stagiaire, Fondation Jean-Charles-Bonenfant
Mme Kathleen Montreuil, recherchiste, Service de recherche et des communications, Parti libéral
Mme Mélissa Morin agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
Mme Stéphanie Therrien, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle RC.161 de l'hôtel du Parlement.

À 16 h 08, M. Gaudreault (Jonquière) déclare la séance ouverte.

Il est convenu de permettre à M. Lacelle-Webster et à Mme Montreuil d'assister à la séance de travail.

1. Examiner les rapports annuels de gestion des ministères et organismes

M. le président invite Mme Therrien à présenter l'analyse des rapports annuels de gestion 2013-2014 et l'appréciation de la performance de ministères et organismes suivants :

- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
- Institut nationale d'excellence en santé et en service sociaux
- Ministère du Conseil exécutif
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- Ministère de la Santé et des Services sociaux

Une discussion s'engage entre les membres de la Commission.

Il est convenu que, pour les organisations qui ne seront pas entendues par la Commission, une lettre présentant les questions et les commentaires des membres sera transmise par le secrétariat de la Commission aux sous-ministres et dirigeants d'organismes. Il est également convenu de consacrer un chapitre du prochain rapport de la Commission à une synthèse des analyses réalisées.

À 17 h 29, la Commission reprend ses travaux après une suspension de 25 minutes.

À la suite de cette discussion, il est convenu :

- d'entendre en audition le Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et le Ministère de la Santé et des Services sociaux afin de discuter de leur gestion administrative. À cette fin cette fin, la secrétaire avisera les commissions sectorielles compétentes du délai dont elles disposent, conformément à l'article 8.1 des Règles de fonctionnement, afin de se saisir de ce mandat;

- qu'au terme de ce délai, Mme la secrétaire informera les ministères que la Commission procédera à leur audition dans les semaines ou mois à venir;

- de confier l'organisation de ces auditions au comité directeur;

- de reporter l'analyse des petits organismes à une prochaine séance de travail et de rediscuter, si nécessaire, des trois organismes qui n'ont pas été retenus pour une audition.

Le point varia, relatif au rapport de l'École nationale de l'administration publique est également reporté à une autre séance.

À 18 heures, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

Catherine Gretas

Le président de la Commission,

Original signé par

Sylvain Gaudreault

CG/mcm

Québec, le 25 février 2015

ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Commission de l’administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 18 mars 2015

Préparer l’audition de la Régie des alcools, des courses et des jeux sur sa gestion administrative, notamment à partir de son rapport annuel de gestion 2013-2014

QUÉBEC

Séance de travail du mercredi 18 mars 2015

Objet : Préparer l'audition de la Régie des alcools, des courses et des jeux sur sa gestion administrative, notamment à partir de son rapport annuel de gestion 2013-2014

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Deltell (Chauveau), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

M. Caire (La Peltrie)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Matte (Portneuf)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Bérubé (Matane-Matapédia) en remplacement de M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Reid (Orford)
Mme Rotiroti (Jeanne-Mance–Viger) en remplacement de Mme Simard (Charlevoix–Côte-de-Beaupré)
M. Turcotte (Saint-Jean)

Autres personnes présentes :

Mme Hélène Bergeron, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Antonin Lacelle-Webster, boursier-stagiaire, Fondation Jean-Charles-Bonenfant
M. Jean-Philippe Rochette, attaché politique, Service de recherche, Parti québecois
Mme Stéphanie Therrien, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May de l'hôtel du Parlement.

À 11 h 43, M. Gaudreault (Jonquière) déclare la séance ouverte.

M. le président rappelle l'objet de la séance.

Mme la secrétaire informe la Commission des remplacements.

Il est convenu de permettre à MM. Lacelle-Webster et Rochette d'assister à la séance de travail.

À la demande de M. le président, Mme Therrien présente le document de soutien.

Une discussion s'engage sur les éléments à aborder dans le cadre de l'audition.

À 12 h 55, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux jusqu'à 15 heures.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

Original signé par

Sylvain Gaudreault

CG/mcm
Québec, le 18 mars 2015

ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Commission de l’administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du mercredi 18 mars 2015

Statuer sur les observations, les conclusions et les recommandations à la suite de l’audition de la Régie des alcools, des courses et des jeux sur sa gestion administrative, notamment à partir de son rapport annuel de gestion 2013-2014

QUÉBEC

Séance de travail du mercredi 18 mars 2015

Objet : Statuer sur les observations, les conclusions et les recommandations à la suite de l'audition de la Régie des alcools, des courses et des jeux sur sa gestion administrative, notamment à partir de son rapport annuel de gestion 2013-2014

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

M. Caire (La Peltrie)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Matte (Portneuf)
M. Bérubé (Matane-Matapédia) en remplacement de M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Reid (Orford)
Mme Rotiroti (Jeanne-Mance–Viger) en remplacement de Mme Simard (Charlevoix–Côte-de-Beaupré)

Autres personnes présentes :

Mme Hélène Bergeron, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
Mme Amélie Caron, recherchiste, Service de recherche et des communications, Parti libéral
M. Antonin Lacelle-Webster, boursier-stagiaire, Fondation Jean-Charles-Bonenfant
M. Jean-Philippe Rochette, attaché politique, Service de recherche, Parti québecois
Mme Stéphanie Therrien, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May.

À 18 h 06, M. Gaudreault (Jonquière) déclare la séance ouverte.

M. le président rappelle l'objet de la séance.

Mme la secrétaire informe la Commission des remplacements.

Il est convenu de permettre à Mme Caron et à MM. Lacelle-Webster et Rochette d'assister à la séance de travail.

Une discussion s'engage. Les thèmes abordés en guise d'observations, de conclusions et de recommandations sont les suivants :

- Reconnaitre les progrès effectués par la Régie des alcools, des courses et des jeux depuis l'audition de 2009;
- Affirmer l'importance de procéder à la révision de la législation applicable à la Régie;
- Demander à la Régie de fixer, dans son prochain plan stratégique, des cibles quantitatives et mesurables et d'introduire l'ajout de cibles intermédiaires;
- Demander à la Régie de soumettre à la Commission, pour le 30 juin 2015, un état de situation sur la mise en œuvre du projet Acolyte;
- Demander à la Régie de démarrer la planification de la phase deux du projet Acolyte;
- Si nécessaire, exprimer des préoccupations à l'égard de l'âge moyen des employés à la lumière de l'information qui sera transmise par la Régie.

À 18 h 15, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

_____

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

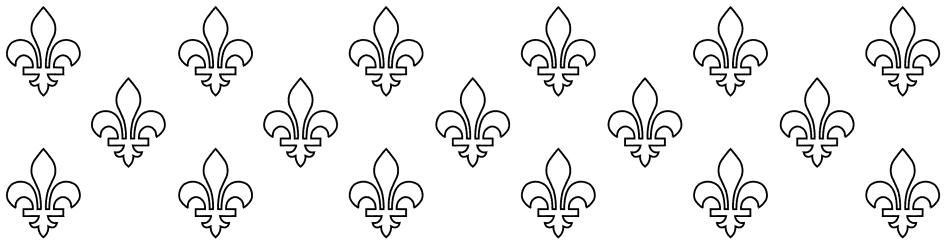
Original signé par

_____

Sylvain Gaudreault

CG/mcm

Québec, le 18 mars 2015



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Commission de l’administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 25 mars 2015

Préparer l’audition du Centre de services partagés du Québec afin d’examiner le chapitre 3 du rapport du Vérificateur général (printemps 2014) intitulé « Acquisition de biens et de services »

QUÉBEC

Séance de travail du mercredi 25 mars 2015

Objet : Préparer l'audition du Centre de services partagés du Québec afin d'examiner le chapitre 3 du rapport du Vérificateur général (printemps 2014) intitulé « Acquisition de biens et de services »

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Deltell (Chauveau), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

M. Caire (La Peltrie)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Matte (Portneuf)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Roy (Bonaventure) en remplacement de M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Reid (Orford)
Mme Simard (Charlevoix–Côte-de-Beaupré)
M. Turcotte (Saint-Jean)
M. Villeneuve (Berthier)

Autres personnes présentes :

Vérificateur général du Québec :
Mme Guylaine Leclerc, vérificatrice générale
M. Michel Samson, vérificateur général adjoint
M. Serge Giguère, directeur principal
Mme Véronique Boily, directrice de vérification
M. Guy Marcotte, chargé de projet

M. Antonin Lacelle-Webster, boursier-stagiaire, Fondation Jean-Charles-Bonenfant
M. Cédric Lavoie, recherchiste, Coalition avenir Québec
Mme Kathleen Montreuil, recherchiste, Service de recherche et des communications, Parti libéral
Mme Stéphanie Therrien, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May.

À 12 h 07, M. Gaudreault déclare la séance ouverte.

M. le président rappelle l'objet de la séance.

Mme la secrétaire informe la Commission du remplacement.

Il est convenu de permettre à MM. Lacelle-Webster et Lavoie et à Mme Montreuil d'assister à la séance de travail.

M. le président invite l'équipe du Vérificateur général à présenter leur rapport, à émettre des pistes de réflexion et à répondre aux questions des membres concernant l'acquisition de biens et de services.

À 12 h 27, la Commission reprend ses travaux après une suspension de 20 minutes.

La présentation et les échanges se poursuivent.

À 13 heures, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux jusqu'à 15 heures.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

_____

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

Original signé par

_____

Sylvain Gaudreault

CG/mcm
Québec, le 25 mars 2015

ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Commission de l’administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du mercredi 25 mars 2015

Statuer sur les observations, les conclusions et les recommandations à la suite de l’audition du Centre de services partagés du Québec afin d’examiner le chapitre 3 du rapport du Vérificateur général (printemps 2014) intitulé « Acquisition de biens et de services »

QUÉBEC

Séance de travail du mercredi 25 mars 2015

Objet : Statuer sur les observations, les conclusions et les recommandations à la suite de l'audition du Centre de services partagés du Québec afin d'examiner le chapitre 3 du rapport du Vérificateur général (printemps 2014) intitulé « Acquisition de biens et de services »

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Deltell (Chauveau), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

M. Caire (La Peltrie)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Matte (Portneuf)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Reid (Orford)
M. Roy (Bonaventure) en remplacement de M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Therrien (Sanguinet) en remplacement de M. Turcotte (Saint-Jean)
M. Villeneuve (Berthier)

Autres personnes présentes :

M. Antonin Lacelle-Webster, boursier-stagiaire, Fondation Jean-Charles-Bonenfant
Mme Stéphanie Therrien, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle Louis-Hippolyte-La Fontaine de l'hôtel du Parlement.

À 18 h 07, M. Gaudreault (Jonquière) déclare la séance ouverte.

M. le président rappelle l'objet de la séance.

Il est convenu de permettre à M. Lacelle-Webster d'assister à la séance de travail.

Mme la secrétaire informe la Commission des remplacements.

Une discussion s'engage. Les thèmes abordés en guise d'observations, de conclusions et de recommandations sont les suivants :

- Poursuivre le travail en vue d'améliorer la formation des employés, notamment dans les processus d'acquisition;
- Développer de bonnes pratiques en matière de gouvernance, en s'inspirant des principes de l'OCDE pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics, notamment par la mise en place d'un système intégré de gestion des risques;
- Pourvoir les postes vacants au sein du conseil d'administration et encourager la nomination de membres ayant des compétences dans le domaine;
- Bonifier le tableau de bord déjà développé;
- Revoir l'offre de service du CSPQ en ciblant des services à valeur ajoutée;
- Demander au CSPQ la production du plan d'action mis à jour;
- Demander au Vérificateur général de vérifier la mise en œuvre du plan d'action proposé.

À 18 h 21, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

_____

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

Original signé par

_____

Sylvain Gaudreault

CG/mcm

Québec, le 25 mars 2015

ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Commission de l’administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 15 avril 2015

Examiner les rapports annuels de gestion des ministères et organismes et organiser les travaux de la commission

QUÉBEC

Séance de travail du mercredi 15 avril 2015

Objet : Examiner les rapports annuels de gestion des ministères et organismes et organiser les travaux de la commission

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Charette (Deux-Montagnes), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Reid (Orford)
Mme Boulet (Laviolette)
M. Turcotte (Saint-Jean)
M. Villeneuve (Berthier)

Autres personnes présentes :

M. Antonin Lacelle-Webster, boursier-stagiaire, Fondation Jean-Charles-Bonenfant
Mme Stéphanie Therrien, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle Louis-Joseph-Papineau de l'hôtel du Parlement.

À 15 h 16, M. Gaudreault (Jonquière) déclare la séance ouverte.

Il est convenu de permettre à M. Lacelle-Webster d'assister à la séance de travail.

1. Examiner les rapports annuels de gestion des ministères et organismes

M. le président invite Mme Therrien à présenter l'analyse des rapports annuels de gestion 2013-2014 et l'appréciation de la performance des organismes suivants :

- Comité de déontologie policière;
- Commissaire à la déontologie policière;
- Commissaire à la santé et au bien-être;
- Commission consultative de l'enseignement privé;
- Commission de l'éthique en science et en technologie;
- Conseil de la justice administrative;
- Conseil du patrimoine culturel;
- Institut national des mines.

Une discussion s'engage.

Il est convenu d'adresser les questions en suspens se rapportant à la Commission consultative de l'enseignement privé, à la Commission de l'éthique en science et en technologie et à l'Institut national des mines aux représentants du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la recherche lors de l'audition prévue à la présente période de travaux. À cet effet, les questions soulevées seront ajoutées au document de soutien qui sera transmis au ministère préalablement à cette audition.

Il est convenu qu'une lettre sera transmise dans les prochaines semaines au Conseil du patrimoine culturel, au Comité de déontologie policière ainsi qu'au Commissaire à la déontologie policière afin d'obtenir des réponses aux questions soulevées par les membres de la Commission. Ces lettres seront validées par les membres et signées par le président.

Il est convenu de reporter le choix des organismes à entendre à la prochaine séance de travail où il sera question de l'analyse des rapports annuel de gestion de quatre autres ministères et organismes. De plus, il est convenu de traiter à nouveau, lors de cette séance, l'analyse portant sur le Conseil exécutif.

2. Engagements financiers

M. le président fait état du travail réalisé par le comité directeur, auquel s'est joint Mme de Santis, en vue de proposer des améliorations au processus d'analyse et de traitement des engagements financiers. Il présente également la note qui a été transmise à tous les membres. Cette dernière résume la proposition du comité directeur et ses impacts sur le format et le mode d'analyse des engagements financiers.

Une discussion s'engage sur les changements proposés.

Considérant que les changements proposés :

- permettront une uniformisation dans le format des listes d'engagements financiers reçus;
- faciliteront l'analyse et la vérification des engagements financiers;
- permettront l'utilisation d'outils de tris et de recherche;
- diminueront la charge de travail qui incombe actuellement aux ministères qui doivent produire mensuellement les listes destinées à la Commission;
- n'entrainent aucun changement relativement à l'information rendue publique sur les sites des ministères.

Il est convenu :

- de demander au Conseil du trésor de modifier les règles entourant la transmission des engagements financiers afin que ces derniers soient constitués à partir des données de SEAO (les subventions ainsi que les contrats à l'intérieur du périmètre comptable demeureraient transmis sur des listes distinctes);
- de recevoir les engagements financiers mensuellement en format PDF;
- de rendre accessible les engagements financiers provenant de SEAO en format Excel dans le site Greffier;
- de permettre au comité directeur de valider les changements qui seront proposés par le Conseil du trésor à la directive 4-80.

Il est également convenu de confier au comité directeur le mandat de revoir le processus d'analyse des engagements financiers en vue de procéder par échantillonnage. L'objectif serait de procéder à une vérification de certains engagements financiers avant la fin de la présente période de travaux.

3. Rapport de M. Daniel Maltais de l'ENAP

M. le président rappelle rapidement l'objet du rapport et le contexte entourant sa rédaction.

Une discussion s'engage sur le contenu du rapport et les recommandations proposées.

Il est convenu de confier au comité directeur le mandat d'analyser les recommandations proposées. Le comité directeur travaillera également sur une proposition d'activité visant à souligner les 15 ans de la Loi sur l'administration publique.

À 17 h 53, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

_____

Catherine Gretas

Le président de la Commission,

Original signé par

_____

Sylvain Gaudreault

CG/mcm
Québec, le 15 avril 2015

ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Commission de l’administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 6 mai 2015

Préparer l’audition du ministère de la Santé et des Services sociaux sur sa gestion administrative

---

QUÉBEC

Séance de travail du mercredi 6 mai 2015

Objet : Préparer l'audition du ministère de la Santé et des Services sociaux sur sa gestion administrative

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Charrette (Deux-Montagnes), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

Mme Boulet (Laviolette)
M. Drolet (Jean-Lesage)
Mme Lamarre (Taillon) en remplacement de M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Lisée (Rosemont) en remplacement de M. Villeneuve (Berthier)
M. Paradis (Lévis) en remplacement de M. Caire (La Peltrie)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Reid (Orford)

Autres personnes présentes :

Mme Laurie Comtois, attachée politique, Service de recherche, Parti québecois
M. Jean-François Landry, recherchiste, Service de recherche, Coalition avenir Québec
Mme Magali Paquin, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
Mme Stéphanie Therrien, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May de l'hôtel du Parlement.

À 11 h 28, M. Gaudreault déclare la séance ouverte.

M. le président rappelle l'objet de la séance.

Mme la secrétaire informe la Commission des remplacements.

Il est convenu de permettre à Mme Comtois et à M. Landry d'assister à la séance de travail.

À la demande de M. le président, Mme Therrien présente le document de soutien.

Une discussion s'engage sur les éléments à aborder dans le cadre de l'audition.

À 12 h 44, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux jusqu'à 15 heures.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

_____

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

Original signé par

_____

Sylvain Gaudreault

CG/mcm
Québec, le 6 mai 2015

ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Commission de l’administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 6 mai 2015

Statuer sur les observations, les conclusions et les recommandations à la suite de l’audition du ministère de la Santé et des Services sociaux sur sa gestion administrative

---

QUÉBEC

Séance de travail du mercredi 6 mai 2015

Objet : Statuer sur les observations, les conclusions et les recommandations à la suite de l'audition du ministère de la Santé et des Services sociaux sur sa gestion administrative

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Charette (Deux-Montagnes), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

Mme Boulet (Laviolette)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
M. Drolet (Jean-Lesage)
Mme Lamarre (Taillon) en remplacement de M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Lisée (Rosemont) en remplacement de M. Villeneuve (Berthier)
M. Paradis (Lévis) en remplacement de M. Caire (La Peltrie)
M. Matte (Portneuf)
M. Ouellette (Chomedey)

Autres personnes présentes :

Mme Laurie Comtois, attachée politique, Service de recherche, Parti québecois
M. Antonin Lacelle-Webster, boursier-stagiaire, Fondation Jean-Charles-Bonenfant
Mme Kathleen Montreuil, recherchiste, Service de recherche et des communications, Parti libéral
Mme Magali Paquin, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
Mme Stéphanie Therrien, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle Louis-Hippolyte-La Fontaine de l'hôtel du Parlement.

À 18 h 06, M. Gaudreault (Jonquière) déclare la séance ouverte.

M. le président rappelle l'objet de la séance.

Mme la secrétaire informe la Commission des remplacements.

Il est convenu de permettre à Mmes Comtois et Montreuil et à M. Lacelle-Webster d'assister à la séance de travail.

Une discussion s'engage. Les thèmes abordés en guise d'observations, de conclusions et de recommandations sont les suivants :

- inclure des cibles intermédiaires dans la planification stratégique du ministère;
- présenter un rapport annuel de gestion plus détaillé, notamment en matière de résultats atteints ou attendus et de données sur le coût des services;
- présenter, dans le rapport annuel de gestion, des renseignements concernant les organismes communautaires;
- rendre le rapport annuel de gestion plus convivial et facile à consulter;
- produire un plan d'action annuel incluant un état de situation sur les ressources informationnelles.

À 18 h 33, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

_____

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

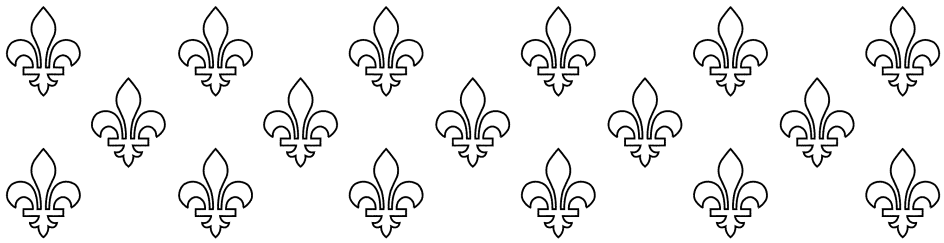
Original signé par

_____

Sylvain Gaudreault

CG/mcm

Québec, le 6 mai 2015



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 13 mai 2015

Préparer l'audition portant sur la gestion administrative du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

QUÉBEC

Séance de travail du mercredi 13 mai 2015

Objet : Préparer l'audition portant sur la gestion administrative du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Charette (Deux-Montagnes), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

Mme Boulet (Laviolette)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
Mme Léger (Pointe-aux-Trembles) en remplacement de M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Reid (Orford)
M. Roberge (Chambly) en remplacement de M. Caire (La Peltrie)
M. Turcotte (Saint-Jean)

Autres personnes présentes :

Mme Émilie Foster, recherchiste, Service de recherche et des communications, Coalition avenir Québec
Mme Mylène Potvin, recherchiste, Service de recherche et des communications, Parti libéral
M. Jean-Philippe Rochette, attaché politique, Service de recherche, Parti québécois
M. Pierre Skilling, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
Mme Stéphanie Therrien, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May.

À 11 h 34, M. Gaudreault déclare la séance ouverte.

M. le président rappelle l'objet de la séance.

Mme la secrétaire informe la Commission des remplacements.

Il est convenu de permettre à Mmes Foster et Potvin et à M. Rochette d'assister à la séance de travail.

À la demande de M. le président, Mme Therrien présente le document de soutien.

À 12 h 46, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux jusqu'à 15 heures.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

_____

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

Original signé par

_____

Sylvain Gaudreault

CG/mcm
Québec, le 13 mai 2015

ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Commission de l’administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du mercredi 13 mai 2015

Statuer sur les observations, les conclusions et les recommandations à la suite de l’audition portant sur la gestion administrative du ministère de l’Éducation, du Loisir et du Sport

---

QUÉBEC

Séance de travail du mercredi 13 mai 2015

Objet : Statuer sur les observations, les conclusions et les recommandations à la suite de l'audition portant sur la gestion administrative du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Membres présents :

M. Gaudreault (Jonquière), président
M. Charette (Deux-Montagnes), vice-président
M. Merlini (La Prairie), vice-président

Mme Boulet (Laviolette)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)
Mme Léger (Pointe-aux-Trembles) en remplacement de M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Ouellette (Chomedey)
M. Reid (Orford)
M. Roberge (Chambly) en remplacement de M. Caire (La Peltrie)
M. Turcotte (Saint-Jean)

Autres personnes présentes :

Mme Émilie Foster, recherchiste, Service de recherche et des communications, Coalition avenir Québec
Mme Mylène Potvin, recherchiste, Service de recherche et des communications, Parti libéral
M. Jean-Philippe Rochette, attaché politique, Service de recherche, Parti québécois
M. Pierre Skilling, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
Mme Stéphanie Therrien, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May.

À 18 h 06, M. Gaudreault (Jonquière) déclare la séance ouverte.

M. le président rappelle l'objet de la séance.

Mme la secrétaire informe la Commission des remplacements.

Il est convenu de permettre à Mmes Foster et Potvin et à M. Rochette d'assister à la séance de travail.

Une discussion s'engage. Les thèmes abordés en guise d'observations, de conclusions et de recommandations sont les suivants :

- ajout de cibles intermédiaires dans le prochain plan stratégique et les prochains plans d'action du ministère ;
- inclure plus de détails concernant les plaintes dans le prochain rapport annuel de gestion ;
- améliorer la présentation du rapport annuel de gestion et bonifier son contenu en vue d'inclure également des données sur : les activités et le financement des organismes communautaires, le loisir et le sport, l'atteinte ou le report d'objectifs formulés par le ministère ;
- procéder à une réflexion sur la mesure de la satisfaction de la clientèle et sur la présentation des résultats compilés par année scolaire.

À 18 h 25, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

La secrétaire de la Commission,

Original signé par

Catherine Grétas

Le président de la Commission,

Original signé par

Sylvain Gaudreault

CG/mcm

Québec, le 13 mai 2015

ANNEXE II

Liste des documents déposés

Liste des documents déposés

Régie des alcools, des courses et des jeux. Processus de délivrance ou de modification des permis d'alcool, de licences de loterie vidéo ou des autorisations de spectacles-danse-projection de film. 30 novembre 2010. 1p. Déposé le 18 mars 2015 — CAP-004

Centre de services partagés du Québec. [Tableau de bord de gestion du 1er avril au 31 décembre 2014]. 26 janvier 2015. 3p. Déposé le 25 mars 2015 — CAP-005

Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. *Taux d'obtention d'un premier diplôme ou d'une première qualification, après sept ans, cohorte de nouveaux inscrits en 1ere secondaire en 2006-2007*. 2014.1f. Déposé le 13 mai 2015. — CAP-006

ANNEXE III

Rapport

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

Place aux citoyens

COMMISSION DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

AUDITIONS DES SOUS-MINISTRES ET DES DIRIGEANTS D'ORGANISMES PUBLICS SUR LEUR GESTION ADMINISTRATIVE

OBSERVATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

32E RAPPORT SUR L'IMPUTABILITÉ
JUIN 2015

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

Place aux citoyens

COMMISSION DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

AUDITIONS DES SOUS-MINISTRES ET DES DIRIGEANTS D'ORGANISMES PUBLICS SUR LEUR GESTION ADMINISTRATIVE

OBSERVATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

32E RAPPORT SUR L'IMPUTABILITÉ
JUIN 2015

Les collaborateurs de la Commission de l'administration publique

SECRETARIAT DE LA COMMISSION
Catherine Grétas
Marie-Claude Monnerat

RECHERCHE
Hélène Bergeron
Samuel Houngué
Richard L'Hérault
Mélissa Morin
Magali Paquin
Danielle Simard
Pierre Skilling
Stéphanie Therrien

Pour tout renseignement complémentaire sur les travaux de la Commission de l'administration publique, veuillez vous adresser à la secrétaire de la Commission, Mme Catherine Grétas.

Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaire, 3e étage
Québec (Québec) G1A 1A3

Téléphone : 418 643-2722
Sans frais : 1 866 337-8837

Courrier électronique : cap@assnat.qc.ca

Ce document est mis en ligne dans la section « Travaux parlementaires » du site Internet de l'Assemblée nationale : assnat.qc.ca

Dépôt légal – juin 2015
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISSN : 1492-0344

Table des matières

MOT DU COMITÉ DIRECTEUR 4

CHAPITRE 1 AUDITION PORTANT SUR LE RAPPORT 2012-2014 DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DU TRÉSOR CONCERNANT L'APPLICATION DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE 6

Exposé du secrétaire 7

Échanges entre la Commission et les dirigeants 7

Conclusions et recommandations 12

CHAPITRE 2 AUDITION PORTANT SUR LE RAPPORT ANNUEL DE GESTION ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS 2013-2014 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC 14

Exposé du vérificateur général par intérim 15

Échanges entre la Commission et le vérificateur général par intérim 16

Conclusions et recommandations 20

CHAPITRE 3 AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DE LA RÉGIE DES ALCOOLS, DES COURSES ET DES JEUX 22

Exposé de la présidente 22

Échanges entre la Commission et les dirigeantes 23

Conclusions et recommandations 26

CHAPITRE 4 AUDITION PORTANT SUR LES ACQUISITIONS DE BIENS ET DE SERVICES DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC 28

Observations du Vérificateur général 29

Audition du président-directeur général 30

Échanges entre la Commission et les dirigeants 31

Conclusions et recommandations 34

CHAPITRE 5 AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX 36

Exposé du sous-ministre 37

Échanges entre la Commission et les dirigeants 37

Conclusions et recommandations 43

CHAPITRE 6 AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT 45

Exposé de la sous-ministre 46

Échanges entre la Commission et les dirigeants 46

Conclusions et recommandations 49

CHAPITRE 7 EXAMEN DE RAPPORTS ANNUELS DE GESTION DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES PUBLICS EN VERTU DES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE 52

Examen de dix-sept rapports annuels de gestion 53

CHAPITRE 8 RÉVISION DU MODE DE TRANSMISSION ET D'ANALYSE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS 61

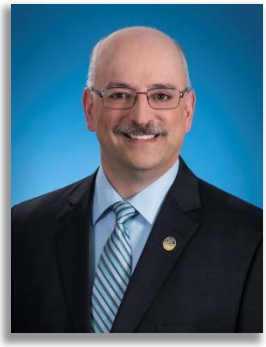
ANNEXE I : CRITÈRES D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE 63

ANNEXE II : LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION 65

MOT DU COMITÉ DIRECTEUR

M. Sylvain Gaudreault

C'est avec plaisir que nous vous présentons le 32e rapport de la Commission de l'administration publique portant sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics. Ce rapport rend compte du travail accompli par les membres de la Commission entre les mois de février et de mai 2015. Rappelons que la Commission a pour fonction de surveiller la gestion administrative des ministères et organismes publics et s'assure que leurs dirigeants rendent des comptes auprès des parlementaires. C'est dans cette perspective que ce rapport présente les observations, les conclusions et les recommandations des membres en vue d'améliorer la gouvernance de l'administration publique et la qualité des services offerts aux citoyens.



M. Richard Merlini

Au cours de la dernière période de travaux parlementaires, la Commission a tenu six auditions publiques. Quatre de ces auditions visaient à examiner la gestion administrative et les rapports annuels de gestion de ministères ou d'organismes publics. La Commission a ainsi examiné les résultats de la Régie des alcools, des courses et des jeux, du Vérificateur général, du ministère de la Santé et des Service sociaux et du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, plus particulièrement en ce qui a trait au traitement des plaintes, à l'atteinte des cibles stratégiques et à la gestion des ressources humaines, financières et informationnelles. Dans le cadre d'une autre audition, la Commission a entendu les dirigeants du Centre de services partagés du Québec en vue d'approfondir les conclusions du rapport du Vérificateur général portant sur l'acquisition de biens et de services. Finalement, le Secrétariat du Conseil du trésor est venu échanger et répondre aux questions des membres relativement au rapport 2012-2014 concernant l'application de la Loi sur l'administration publique.

M. Benoît Charette

Suite à ces six auditions, 31 recommandations unanimes ont été émises par les membres de la Commission. Elles portent notamment sur l'amélioration de la qualité et de la clarté de la reddition de comptes produite par les ministères et les organismes. Pour ce faire, la Commission recommande, par exemple, l'ajout de cibles intermédiaires mesurables dans les planifications stratégiques qui s'étendent sur plusieurs années. Celles-ci permettront aux dirigeants d'évaluer annuellement les résultats des efforts déployés pour atteindre les objectifs. La Commission insiste également sur l'importance de développer des outils permettant de calculer le coût de revient des services offerts.

Un autre volet du travail effectué par la Commission consiste à analyser les rapports annuels de gestion des ministères et organismes. Faisant partie intégrante des exigences de la Loi sur l'administration publique (RLRQ, c. A-6.01), ces rapports permettent de rendre compte de l'atteinte des objectifs fixés et de faire état de la saine utilisation des ressources tant humaines que financières. C'est en ce sens que la Commission a analysé les rapports de 17 ministères et organismes. Ces analyses, présentées au chapitre 7 du présent rapport, ont mené à plusieurs observations spécifiques à chaque entité. Notons que la majorité d'entre elles gagneraient à présenter des données plus complètes et détaillées.

Au cours de cette même période, le comité directeur s'est réuni à de nombreuses reprises en vue de revoir le processus de transmission et d'analyse des engagements financiers. Précisons que ce sont actuellement plus de 20 000 engagements financiers qui sont reçus annuellement par la Commission. Nos travaux visent à uniformiser l'information reçue tout en simplifiant les processus de compilation et de transmission qui incombent aux différents ministères et organismes. Nous sommes aussi à revoir nos outils de vérification en vue d'optimiser le fonctionnement de la Commission qui pourra, par exemple, consacrer plus de temps aux engagements considérés comme plus risqués.

Par ailleurs, nous nous étions également donné le mandat, en tant que comité directeur, de mieux faire connaître le rôle primordial que joue la Commission dans le contrôle de l'administration gouvernementale, dans l'amélioration des services aux citoyens et dans la transparence de l'administration publique. C'est dans cette optique que nous avons présenté les travaux de Commission dans différents médias. Nous poursuivrons d'ailleurs nos efforts en ce sens au cours des mois à venir.

En terminant, le comité directeur tient remercier le personnel de l'Assemblée nationale affecté à la Commission, que ce soit pour assumer son secrétariat, la recherche ou la coordination de cet énorme travail. Celui-ci a été accompli avec un professionnalisme constant, toujours dans un esprit de reddition de comptes de l'administration publique, de saine gestion de l'État et de confiance dans le système parlementaire québécois.

Le président,	Le vice-président,	Le vice-président,
Sylvain Gaudreault	Richard Merlini	Benoît Charette

CHAPITRE 1

AUDITION PORTANT SUR LE RAPPORT 2012-2014 DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DU TRÉSOR CONCERNANT L'APPLICATION DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le 3 février 2015, la Commission de l'administration publique a entendu le secrétaire du Conseil du trésor. L'audition portait sur le Rapport 2012-2014 du président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes concernant l'application de la Loi sur l'administration publique.

MEMBRES présents	**MEMBRES** remplaçants
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé) M. Deltell (Chauveau), **vice-président** M. Drolet (Jean-Lesage) M. Gaudreault (Jonquière), **président** M. Matte (Portneuf) M. Merlini (La Prairie), **vice-président** M. Ouellette (Chomedey) M. Péladeau (Saint-Jérôme) M. Reid (Orford) Mme Simard (Charlevoix–Côte-de-Beaupré) M. Turcotte (Saint-Jean)	M. Caire (La Peltrie) M. Therrien (Sanguinet)

TÉMOIN Secrétariat du Conseil du trésor
M. Yves Ouellet, secrétaire Mme Julie Blackburn, secrétaire associée aux marchés publics M. Marc Samson, directeur général des politiques de marchés publics et d'administration publique M. Carl Lessard, directeur général des politiques et des opérations budgétaires Mme Isabelle Desbiens, directrice de la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique Mme Marie-Pier Langelier, directrice du bureau du secrétaire

EXPOSÉ DU SECRÉTAIRE

D'abord, le secrétaire du Conseil du trésor, M. Yves Ouellet, souligne l'importance du rôle conféré aux parlementaires par la Loi sur l'administration publique dans l'amélioration de la gestion des ministères et organismes publics. Il évoque la collaboration historique entre la Commission et le Secrétariat du Conseil du trésor. Il explique le rôle de l'organisme central dans la gestion axée sur les résultats.

Le secrétaire décrit ensuite les principaux constats qui se sont dégagés de la journée de réflexion sur la Loi sur l'administration publique tenue le 25 novembre 2011. Il fait aussi état des initiatives menées par son organisme depuis 2011. Au nombre de celles-ci, on trouve : l'élaboration de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats, la rédaction du Guide sur la gestion axée sur les résultats[1], la reformulation des lignes directrices pour la réalisation des plans stratégiques[2], le développement d'un nouveau site Internet[3] et le déploiement d'efforts pour améliorer la qualité de l'information budgétaire et de la reddition de comptes[4].

Enfin, le secrétaire termine son exposé en soulignant que la gestion axée sur les résultats comporte son lot de défis. Il estime qu'il reste encore beaucoup de travail à faire.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LES DIRIGEANTS

Les échanges ont principalement porté sur les plans stratégiques, les indicateurs de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats, la satisfaction de la clientèle, la reddition de comptes, l'étalonnage, l'évaluation de programmes et le rôle du Secrétariat du Conseil du trésor.

Plans stratégiques

Les membres de la Commission de l'administration publique sont surpris des constats relevés relativement aux plans stratégiques des ministères et organismes. De fait, on remarque l'absence de cibles intermédiaires pour certaines entités et le non-renouvellement d'autres plans échus.

---

[1] En collaboration avec des professeurs de l'École nationale d'administration publique et des représentants de plusieurs ministères.

[2] En collaboration avec les ministères du Conseil exécutif et des Finances.

[3] Réservé exclusivement au cadre de gestion de l'Administration gouvernementale, le site se veut un moyen de promouvoir l'expertise et l'offre de services du Secrétariat.

[4] À cet égard, le secrétaire cite en exemples la production de documents de reddition de comptes distincts sur les fonds spéciaux et les organismes autres que budgétaires et la publication de la liste des projets majeurs d'infrastructure publique de plus de 50 millions de dollars.

Ils cherchent à savoir comment on s'assure de la bonne qualité des plans stratégiques et de l'accomplissement de ce qui doit être fait. Ils veulent aussi savoir si le Secrétariat se prononce sur les objectifs inscrits dans les plans stratégiques des ministères et organismes. Ils apprennent que la rédaction et la mise en œuvre de ces plans relèvent des ministères et organismes. Toutefois, des guides à leur intention sont préparés par le Secrétariat. En fait, le rôle de ce dernier consiste essentiellement à accompagner les ministères et organismes. Il n'intervient que si les organismes s'éloignent des paramètres fixés par la Loi sur l'administration publique ou du cadre des ressources disponibles. De son côté, le Conseil exécutif n'entre en scène que si les objectifs de l'entité ne respectent pas les orientations ou les priorités gouvernementales. Quant aux plans échus, le secrétaire indique qu'il faudrait analyser plus à fond les motifs d'une telle situation.

Indicateurs de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats

Les parlementaires expriment leurs préoccupations quant à l'objectivité de l'information collectée auprès des organismes pour calculer l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats. Ils s'interrogent sur certains indicateurs. Ils veulent comprendre les faiblesses de certains d'entre eux, dont les indicateurs 1, 4 et 5[5] qui sont reproduits en annexe.

En ce qui concerne l'indicateur 1, le secrétaire reconnaît qu'il mesure une exigence minimale et indique que cette situation pourra être corrigée lors du bilan de l'utilisation de l'indice prévu pour l'automne 2015.

En ce qui concerne les indicateurs 4 et 5, le secrétaire dit faire le même constat que les élus : le pourcentage des organismes ayant utilisé un outil de suivi des résultats est en baisse (indicateur 4) et peu d'organismes ont fait l'association des résultats atteints et des ressources utilisées au cours des trois années (indicateur 5). Il mentionne qu'à cet égard, ce sont les ministères et organismes qui sont imputables. Concernant l'indice lui-même, le Secrétaire mentionne qu'il constitue un outil d'émulation pour les organismes en ce qu'il leur permet de se comparer entre eux. Il est confiant qu'avec le temps, les ministères et organismes en maîtriseront les différents aspects, ce qui contribuera à l'améliorer.

[5] Indicateur 1 : Pourcentage des ministères et organismes ayant mené des activités de mesure pour connaître au moins une des dimensions suivantes : les attentes des citoyens, la satisfaction des usagers, la qualité des services rendus et le respect des engagements inscrits à la déclaration de services aux citoyens.

Indicateur 4 : Pourcentages des ministères et organismes disposant d'un outil de suivi des résultats visés, notamment au plan stratégique.

Indicateur 5 : Pourcentage des ministères et organismes ayant démontré une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées, et diffusé l'information dans leur rapport annuel de gestion.

Satisfaction de la clientèle

En matière de satisfaction de la clientèle, les députés expriment leur incompréhension. D'une part, les rapports annuels des organismes révèlent des taux de satisfaction des citoyens très élevés, souvent supérieurs à 90 %. D'autre part, dans leurs bureaux de circonscription, ils reçoivent beaucoup de plaintes sur les services offerts par les ministères et organismes. Les membres de la Commission veulent donc savoir ce que fait le Secrétariat pour s'assurer que les ministères et organismes mesurent les mêmes éléments en matière de satisfaction des usagers des services. Ils cherchent aussi à comprendre le pouvoir et le rôle du Secrétariat à cet égard. Le secrétaire répond que, pour le rôle, l'organisme central reste à l'écart et laisse une grande autonomie aux entités. Certes, il leur fournit de la documentation, des guides de bonnes pratiques et fait des relances auprès des entités les moins performantes. Toutefois, la mesure même du taux de satisfaction et les actions à prendre pour l'améliorer relèvent des ministères et organismes. En outre, le secrétaire indique qu'il ne reçoit pas de rétroaction de la part des citoyens sur cette variable, comme c'est le cas pour les parlementaires. Il exhorte donc les élus à exprimer ce genre de préoccupations dans leur rapport et à porter à son attention les points sur lesquels ils souhaitent que le Secrétariat intervienne plus activement.

Reddition de comptes

La Commission est particulièrement sensible à la problématique de la reddition de comptes par les ministères et organismes. Les membres sont préoccupés par l'inflation informationnelle et la lourdeur des rapports annuels. Ils sont aussi inquiets de l'orientation des ministères et organismes vers une reddition de comptes axée sur les moyens plutôt que sur les résultats. Ils s'interrogent sur la façon dont le Secrétariat s'assure que les entités ont la même compréhension des indicateurs et mesurent les mêmes éléments. Ils cherchent également à savoir si les coûts de la vérification des résultats effectuée par le Secrétariat demeurent raisonnables. Ils s'intéressent aussi aux mécanismes et à l'efficacité des observations que le Secrétariat transmet sous forme de « bulletin personnalisé » aux ministères et organismes.

Pour ce qui est de la nature de la reddition de comptes, le secrétaire souligne que son organisme met déjà l'accent sur la mesure des résultats plutôt que sur celle des moyens, et que la question « Peut-on faire les choses autrement » est souvent posée au sein de son organisme.

À propos de l'abondance d'information et de la lourdeur des rapports annuels de gestion, M. Ouellet souligne que le phénomène est à géométrie variable. Il explique en outre que toute l'information contenue dans les rapports annuels a été demandée à un moment ou un autre, soit

par loi, soit par directive, soit à la suite des travaux du Vérificateur général. Il invite les parlementaires à déterminer ce qu'il serait approprié d'avoir dans la reddition de comptes. Les élus conviennent que la décision de revoir les éléments de reddition de comptes relève ultimement d'eux et souhaitent échanger davantage à cet égard avec le Secrétariat.

Quant à la compréhension des indicateurs, le secrétaire mentionne que, l'indice étant récent, tout n'est pas encore parfait. Il informe les députés que le degré de compréhension des ministères et organismes des indicateurs sera évaluée dans le cadre du bilan sur l'utilisation de l'indice à l'automne 2015.

M. Ouellet souligne aussi que, de façon globale, les ministères et organismes utilisent le même langage dans presque tous les domaines, qu'il s'agisse des fonds spéciaux, des organismes budgétaires ou des dépenses d'infrastructures. Cette communauté de langage permet de croire que les coûts de contrôle des résultats des organismes sont maintenus à des niveaux raisonnables.

En ce qui concerne les « bulletins », le secrétaire souligne qu'ils permettent aux ministères et organismes de se situer les uns par rapport aux autres. Il ajoute cependant qu'en vertu de la Loi, les organismes centraux doivent rester le plus possible en retrait pour laisser les ministères et organismes être totalement imputables. À cet égard, le « bulletin » se veut plus un outil d'aide à l'amélioration et à l'émulation qu'un outil de sanction.

Étalonnage

Les élus s'interrogent sur la façon dont le Québec se compare à d'autres États en matière de décentralisation de l'offre de services aux citoyens et des résultats obtenus par les ministères et organismes dans la pratique de la gestion axée sur les résultats. Ils apprennent qu'en matière d'encadrement de l'offre de services publics, le Québec suit la même tendance que les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Cependant, le Québec se distingue en ce qui concerne l'imputabilité. En effet, en Grande-Bretagne, la reddition de comptes des ministères et organismes est faite aux organismes centraux. Aux États-Unis, les parlementaires jouent un rôle plus important qu'en Grande-Bretagne et la structure des hautes directions des organismes est différente de celle d'ici. Au Québec, elle est sous la responsabilité du Parlement. Le Québec a donc sa spécificité en matière d'encadrement de l'imputabilité. Quant à l'étalonnage sur la base des indicateurs, aucune autre Administration ne possède un indice semblable à celui du Québec.

Évaluation de programmes

Les membres de la Commission cherchent à cerner le rôle que joue le Secrétariat du Conseil du trésor dans les activités d'évaluation de programmes des ministères et organismes. Ils s'interrogent aussi sur la façon de faire augmenter cette activité au sein de certains organismes, notamment ceux de 50 équivalents temps complet (ETC) et plus. Ils se demandent si l'obligation des ministères et organismes de diffuser le coût de revient de leurs produits et services ne serait pas un moyen d'y parvenir.

M. Ouellet explique aux députés que le rôle du Secrétariat est de documenter les entités et de leur fournir les paramètres nécessaires à l'évaluation de programmes. Toutefois, cette activité est réalisée par les ministères et organismes. À propos de l'obligation de diffuser le coût de revient des services, le secrétaire est disposé à transmettre toute requête de la Commission en ce sens aux ministères et organismes.

Rôle du Secrétariat du Conseil du trésor

Le rôle du Secrétariat dans l'application de la Loi sur l'administration publique et la façon dont il est perçu par les ministères et organismes préoccupent les parlementaires. Ils cherchent donc à connaître davantage les outils d'encadrement de l'organisme central, la composition de son effectif, son expertise et les pouvoirs lui permettant d'intervenir efficacement. Ils veulent aussi savoir si le Secrétariat fait des recommandations aux ministères et organismes et s'il peut les contraindre au besoin. Ils souhaitent enfin entendre parler de la façon dont les ministères et organismes perçoivent le Secrétariat.

M. Ouellet informe la Commission que les divers guides mis à la disposition des entités constituent les outils d'encadrement conçus par l'organisme central. Il estime en outre qu'il a toutes les ressources et tous les pouvoirs nécessaires pour jouer correctement son rôle. Il peut « ramener, au besoin, un organisme dans le droit chemin », même si la pratique habituelle est la méthode douce et l'accompagnement.

En ce qui concerne les recommandations, celles qui ont trait aux ressources sont faites par le Conseil du trésor alors que celles qui ont trait aux orientations stratégiques émanent du Conseil exécutif. Cependant, en dernière ligne, ce sont les ministères et organismes qui sont responsables et imputables de leurs décisions et actions. Par ailleurs, le Secrétariat formule des recommandations aux entités en vue d'améliorer les plans stratégiques, notamment en s'inspirant des commentaires du Vérificateur général, de la Commission de l'administration publique et de ses propres réflexions.

Pour ce qui est de la perception des organismes, M. Ouellet estime que le Conseil du trésor est bien vu, car tous travaillent vers le même objectif.

Autres éléments abordés

Les membres de la Commission demandent aussi aux représentants du Conseil du trésor ce qui, selon eux, rend parfois la Loi inapplicable, leur position sur certaines anomalies rapportées dans les médias et ce qu'ils attendent des parlementaires. Ils cherchent aussi à savoir pourquoi si peu d'organismes déterminent leur coût de revient et le diffusent auprès des citoyens.

Le secrétaire explique que l'inapplicabilité parfois constatée de la Loi peut s'expliquer par plusieurs facteurs : la limitation des ressources, le texte de loi lui-même, son opérationnalité et peut-être des attentes trop optimistes quant à ses effets. Sur les anomalies, M. Ouellet indique que c'est aux autorités des organismes qu'il incombe de corriger et de les prévenir. Il indique du même coup que la décision a déjà été prise de faire s'expliquer dorénavant devant le Conseil du trésor les ministères et organismes qui poseraient des gestes contrevenant au cadre législatif. En ce qui concerne les attentes, le secrétaire demande aux élus de déterminer leurs besoins tant pour l'information que pour les outils de contrôle. Il souligne aussi que l'estimation du coût de revient est un vaste chantier qui connaît des progrès, mais qui n'est pas terminé.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission de l'administration publique expriment leur satisfaction d'avoir pu échanger avec le représentant du Secrétariat du Conseil du trésor sur le Rapport 2012-2014 concernant l'application de la Loi sur l'administration publique. Ils prennent acte de l'adoption du nouvel indice d'application de la gestion axée sur les résultats et du fait que des améliorations lui seront apportées au prochain bilan sur son utilisation.

Par ailleurs, les parlementaires sont préoccupés par les constats dressés sur les plans stratégiques, les indicateurs et les cibles des ministères et organismes. Ils sont aussi préoccupés par la lourdeur de la reddition de comptes qui est demandée à ces derniers. Les membres de la Commission se demandent si l'on évalue ce qui vaut vraiment la peine d'être examiné, au moindre coût possible. Ils estiment qu'il est urgent d'apporter les modifications appropriées au contrôle exercé par le Secrétariat du Conseil du trésor sur les ministères et organismes ainsi qu'à la reddition de comptes des entités et de l'organisme central.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

1.1 **QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor accompagne le mieux possible les ministères et organismes dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.

1.2 **QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor s'assure que les ministères et organismes fixent des cibles intermédiaires dans leur plan stratégique afin de favoriser l'évaluation de leurs résultats annuels tout au long de la durée de ce plan.

1.3 **QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor s'assure que les indicateurs des plans stratégiques des ministères et organismes permettent de mesurer, dans une proportion plus significative, les retombées de leurs activités.

1.4 **QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor se penche sur les taux de satisfaction des citoyens inscrits dans les rapports annuels de gestion des ministères et organismes et revoie les modalités de mesure de ce paramètre pour s'assurer de leur fiabilité et de leur harmonisation.

1.5 **QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor travaille en vue d'accroître le nombre de ministères et organismes qui évaluent le coût de revient de leurs produits et services et les incite à faire connaître ce coût aux citoyens.

1.6 **QUE** la reddition de comptes des ministères et organismes soit la plus standardisée possible tout en permettant des adaptations lorsque nécessaire.

1.7 **QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor propose à la Commission de l'administration publique des pistes pour réduire la masse d'information qui est actuellement demandée aux ministères et organismes afin d'optimiser leur reddition de comptes.

1.8 **QUE** la Commission de l'administration publique, le Secrétariat du Conseil du trésor et le Vérificateur général collaborent pour déterminer ce qui doit être demandé aux ministères et organismes afin de rendre la reddition de comptes la plus efficace et efficiente possible.

CHAPITRE 2

AUDITION PORTANT SUR LE RAPPORT ANNUEL DE GESTION ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS 2013-2014 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

Le 18 février 2015, la Commission de l'administration publique a entendu M. Michel Samson, vérificateur général par intérim. L'audition portait sur le rapport annuel de gestion et les engagements financiers 2013-2014 du Vérificateur général du Québec.

MEMBRES présents	**MEMBRES** temporaires et remplaçants
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)	M. Marceau (Rousseau)
M. Deltell (Chauveau), **vice-président**	M. Péladeau (Saint-Jérôme)
M. Drolet (Jean-Lesage)	M. Therrien (Sanguinet)
M. Gaudreault (Jonquière), **président**	
M. Matte (Portneuf)	
M. Merlini (La Prairie), **vice-président**	
M. Ouellette (Chomedey)	
M. Reid (Orford)	
Mme Simard (Charlevoix–Côte-de-Beaupré)	

TÉMOIN Vérificateur général du Québec
M. Michel Samson, vérificateur général par intérim
Mme Diane Bergeron, vérificatrice générale adjointe en audit financier
M. Marcel Couture, vérificateur général adjoint en audit financier
M. Serge Giguère, vérificateur général adjoint par intérim en optimisation des ressources
M. Jean-Pierre Fiset, directeur général par intérim des services à l'organisation
Mme Lucie Roy, directrice du cabinet, des communications et des affaires stratégiques

EXPOSÉ DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL PAR INTÉRIM

Le vérificateur général par intérim présente la mission de l'entité qu'il dirige. Il résume son mandat qui est de favoriser, par la vérification, le contrôle parlementaire sur les fonds et autres biens publics, au bénéfice des citoyennes et des citoyens du Québec, et ce, dans la perspective de développement durable. M. Samson précise que ces travaux sont tous destinés aux membres de l'Assemblée nationale. Il souligne que, en conformité avec sa mission, le Vérificateur général a réalisé, au cours de l'année 2013-2014, 236 audits d'états financiers et d'autres informations financières. Par ailleurs, il a présenté 50 rapports aux responsables de la gouvernance et à la direction de ministères et d'organismes. Des rapports ont aussi été déposés à l'Assemblée nationale. Deux d'entre eux contenaient les résultats de dix vérifications de l'optimisation des ressources et cinq autres exposaient des suivis de vérifications. Enfin, un rapport sur la vérification de l'information financière et d'autres travaux connexes a été déposé.

Durant la deuxième année du plan stratégique 2012-2015, l'organisation a atteint 56 % des cibles qu'elle s'était fixées. Bien que ces résultats dépendent des actions qu'accomplit le Vérificateur général, M. Samson précise que d'autres acteurs sont parties prenantes dans l'atteinte des objectifs du plan stratégique. Le vérificateur général par intérim insiste notamment sur l'importance de ses relations avec la Commission de l'administration publique et de l'expertise de son équipe. En effet, il se réjouit de la collaboration privilégiée développée et maintenue au fil des ans avec les membres de la Commission. Cette collaboration s'illustre, entre autres, par l'examen de treize rapports du Vérificateur général par la Commission.

Le vérificateur général se préoccupe des ressources humaines. Il réitère que la qualité des travaux de l'entité repose sur la compétence et le professionnalisme de son personnel. Il constate toutefois le défi d'attirer et de retenir des employés. La gestion des ressources humaines constitue d'ailleurs la troisième orientation de son plan stratégique. Parmi les cibles, il indique celle touchant le maintien en poste de 88 % de la main-d'œuvre (ce qui correspond à un taux de roulement de 12 %). Les défis évoqués à ce sujet se sont illustrés en 2013-2014 alors que seulement 85 % des personnes embauchées ont choisi de poursuivre leur carrière au Vérificateur général, comparativement à 92 % l'année précédente.

Les autres cibles que s'était fixées l'institution pour 2013-2014 ont été atteintes. Ainsi, le vérificateur mentionne ses réalisations en matière d'amélioration des méthodes de travail et des pratiques de gestion. Il insiste sur la diminution des conséquences environnementales de ses activités. Les cibles concernant l'évaluation du processus de suivi des recommandations

formulées dans les rapports de vérification de l'optimisation des ressources ont aussi été atteintes.

Le vérificateur général par intérim souligne que les charges totales de l'exercice 2013-2014 ont été de 26,6 millions de dollars, ce qui correspond à une baisse de 3 % par rapport à l'année précédente. Il explique que cette situation découle du nombre de postes vacants que l'entité n'a pas réussi à pourvoir durant le plus récent exercice. Enfin, M. Samson fait connaître l'engagement du Vérificateur général à contribuer aux efforts de réduction des dépenses des ministères et organismes québécois. Dès 2014-2015, l'institution s'imposera un gel des crédits de l'ordre de 2 % de sa masse salariale et une baisse de 3 % de ses dépenses de fonctionnement.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL PAR INTÉRIM

Les échanges avec le vérificateur général par intérim portent notamment sur sa gestion des ressources humaines, ses activités et sa gouvernance.

Gestion des ressources humaines

Les membres de la Commission de l'administration publique constatent que, dans son rapport annuel et dans sa planification stratégique, le Vérificateur général accorde une grande importance aux ressources humaines. Ils l'interrogent sur la capacité de rétention du personnel de son organisation, sur les efforts de recrutement et sur le programme d'accès à l'égalité.

Les parlementaires demandent combien de membres du personnel du Vérificateur général ont laissé volontairement leur emploi et quelles raisons ont justifié leur décision. M. Samson précise que, en 2013-2014, le taux de roulement a atteint 15 %. Quarante personnes ont quitté leur poste. Bien que préoccupé par cette situation, il explique aux députés que ce taux se compare à ceux observés chez d'autres vérificateurs législatifs et dans des bureaux de comptables professionnels. Ces établissements voient quelque 12 % à 13 % de leur équipe partir pour relever d'autres défis. En 2014-2015, le Vérificateur général s'attend à afficher un taux de roulement d'environ 10 %. Il précise aussi que les 40 personnes qui ont quitté leur emploi ont été remplacées en bonne partie. Toutefois, le recrutement s'est échelonné sur de longues périodes. En effet, aux yeux du dirigeant de l'organisation, les taux de roulement des dernières années (passant de 15 %, à 8 % puis à 11 % en 2012-2013 avant de remonter à 15 %) constituent, somme toute, une situation normale. Il déplore néanmoins les délais requis afin de pourvoir un poste.

Les départs à la retraite ou les mutations dans un autre organisme entraînent toujours une perte d'expertise et l'obligation de former de nouveaux employés. Mais au-delà de ces difficultés, que son organisme relève avec efficacité, M. Samson fait part aux membres de la Commission du défi encore plus important que représente l'embauche d'effectifs. Les problèmes de recrutement se font de plus en plus aigus au fil des années. C'est pourquoi des stratégies particulières ont été mises en œuvre. Pour le secteur des audits financiers, des stages sont proposés aux universités. Les stages des finissants universitaires du Vérificateur général et les conditions salariales à l'embauche sont compétitifs.

La situation est différente dans le secteur de l'optimisation des ressources. En effet, les compétences que requiert le travail de cette spécialité exigent une certaine expérience professionnelle. Or, le Vérificateur général affronte une plus grande compétition salariale dans le recrutement de cette catégorie de professionnels. Ceux-ci ont déjà acquis quatre ou cinq ans d'expérience alors que l'institution constate qu'elle n'a pas la latitude des sociétés d'État et des municipalités pour leur donner les mêmes conditions salariales. M. Samson remarque que la situation peut être comparable à celle que vivent les ministères et les organismes liés, eux aussi, aux règles de rémunération balisées par les échelles salariales strictes de la fonction publique.

En somme, il craint que l'environnement particulier rende la cible de 88 % de rétention du personnel difficile à atteindre. Outre le problème de la compétitivité salariale, le fait que le travail exige des déplacements dans les entités vérifiées peut justifier certains départs volontaires. Enfin, comme l'organisme est de petite taille, M. Samson remarque que des employés heureux dans leur milieu de travail voudraient relever des défis professionnels différents. Ils ont peu de possibilités d'affectation à l'interne, contrairement aux membres du personnel de grands ministères dotés de plusieurs directions et de différents types de mandats à réaliser. Tous ces facteurs sont mentionnés lors des entrevues de départ auxquelles participent les employés qui choisissent de quitter le Vérificateur général après y avoir travaillé. En moyenne, les professionnels qui quittent pour une autre organisation étaient au Vérificateur général depuis sept ans.

Les parlementaires constatent que les résultats du Vérificateur général relatifs au programme d'accès à l'égalité ne permettent pas l'atteinte de toutes les cibles. Ils lui demandent s'il a envisagé la mise en place d'une stratégie pour améliorer ces résultats, notamment ceux ayant trait aux communautés culturelles. M. Samson explique que son équipe est bien consciente de cet autre défi lié à la gestion des ressources humaines. Les femmes représentent quelque 65 % de l'effectif. Toutefois, les communautés culturelles sont peu présentes. C'est évidemment le bassin de la grande région de Montréal qui faciliterait l'atteinte de ces objectifs de diversité

culturelle et linguistique. L'équipe des ressources humaines travaille d'ailleurs sur un plan d'action pour améliorer les résultats en ce sens. Entre autres stratégies, le plan prévoit de renforcer la présence dans les universités anglophones, dans la foulée de ses efforts de recrutement en milieu universitaire.

Enfin, les membres de la Commission s'intéressent à la satisfaction des employés. Une cible figure au plan stratégique à cet égard. Le vérificateur général par intérim précise que cette cible était prévue pour la dernière année du cycle du plan, soit 2014-2015, ce qui explique l'absence de résultats à ce jour. M. Samson confirme qu'un sondage a été réalisé auprès du personnel. Au total, 92 % des 250 employés ont participé à l'exercice d'évaluation qu'a mené, pour plus de rigueur et d'objectivité, la firme externe Secor. M. Samson se dit impatient de connaitre les résultats de ce sondage, qui seront bientôt déposés. À défaut de pouvoir discuter de ces résultats, les parlementaires s'enquièrent de l'existence d'un programme d'aide aux employés, ce que confirme M. Samson. Les motifs de consultation étant confidentiels, il acquiesce toutefois à la demande des députés de leur transmettre, dans les semaines suivant l'audition, le nombre d'employés qui y ont eu recours durant les dernières années.

Activités du Vérificateur général

Les membres de la Commission abordent le sujet des résultats du Vérificateur général par rapport à son plan stratégique et à ses activités. Le suivi des recommandations est un sujet qui intéresse beaucoup les parlementaires. Ils mentionnent la qualité du travail effectué par le Vérificateur général et l'excellence de sa collaboration avec la Commission de l'administration publique à ce sujet. Ils se questionnent toutefois sur la cible de son plan stratégique qui veut favoriser l'application des recommandations formulées aux entités par le Vérificateur général. Ils constatent que la cible, fixée à 70 %, n'a pas été atteinte au cours des trois derniers exercices. Les résultats passent de 52 % à 60 % pour terminer le cycle du plan stratégique à 58 %. À la lumière de ces résultats, les membres de la Commission se demandent si la cible n'est pas trop ambitieuse. Une révision à la baisse serait-elle pertinente? Le vérificateur général par intérim fait valoir les enjeux liés à cette question. Selon lui, bien qu'elle soit élevée, la cible de 70 % envoie un message clair : les recommandations du Vérificateur doivent être suivies pour améliorer les pratiques de gestion. S'il se fixait une cible plus modeste, à 50 % par exemple, elle serait certainement plus facile à atteindre. Toutefois, M. Samson craint que ses recommandations soient perçues comme non pertinentes si la cible est abaissée.

Par ailleurs, le vérificateur fait valoir que l'organisation qu'il représente fait le choix délibéré de se doter de cibles exigeantes par souci d'exemplarité. Néanmoins, il reconnaît que cette cible liée au

suivi de l'application de ses recommandations mérite d'être analysée. Les membres de la Commission prennent acte qu'une telle réflexion est en cours et souhaitent, le temps venu, en connaître les conclusions.

Gouvernance

Les parlementaires s'intéressent à la gouvernance de l'institution, principalement à la situation particulière qu'impose l'intérim du vérificateur général. Ils cherchent à évaluer les conséquences de cette situation sur le climat de travail et l'efficience de ses activités. M. Samson trouve délicat d'aborder ce sujet. Cependant, selon lui, il n'est pas opportun qu'une telle organisation connaisse un intérim à la haute direction aussi long. Certaines décisions, majeures et structurantes, pour l'avenir du Vérificateur général, ne sauraient être prises par un dirigeant intérimaire.

Toutefois, le vérificateur général, qui assume l'intérim depuis 2011, rassure les parlementaires qui s'inquiètent des conséquences de cette situation sur les mandats réalisés. Bien qu'il se soit retenu d'apporter certains changements durables au sein de l'organisation, le vérificateur a toujours veillé à ce que l'ensemble des activités soit mené avec efficience. Les décisions qui auraient pu être prises par un vérificateur général en poste, depuis trois ans, ne touchent que l'organisation interne. La notoriété du Vérificateur général assure l'exercice de mandats confiés par l'Assemblée nationale ou la prise de nouveaux mandats d'initiative. Les orientations et les réalisations de l'entité ne reposent pas entièrement sur les épaules du vérificateur général permanent. Elles s'appuient également sur ses lois constitutives, sur les pouvoirs et les responsabilités qui lui sont confiés et sur l'expertise de son comité de direction et de ses 250 employés. Le statut intérimaire du haut dirigeant n'a eu, aux yeux de M. Samson, aucun effet sur le type de mandats accomplis ni sur la façon dont ils ont été conduits.

Par ailleurs, des parlementaires abordent la question du recours à des firmes de vérifications externes pour la réalisation de certains mandats. Ils cherchent à évaluer l'ampleur de ce phénomène et à comprendre quelle incidence peut avoir la participation d'entreprises privées. M. Samson explique qu'il s'agit généralement, depuis les dernières années, d'une quarantaine d'audits financiers confiés à des firmes externes. Les coûts de cette pratique sont d'environ 1,2 million de dollars en services professionnels, dans une enveloppe globale de 21 millions destinée à la rémunération.

M. Samson mentionne que, en 2013-2014 par exemple, sur les 236 rapports d'attestation financière qu'il a signés, 43 vérifications ont été confiées à des entreprises privées à cause de surcharge de travail. Les états financiers jugés plus à risque de contenir des problèmes

particuliers ont été vérifiés à l'interne. Toutefois, devant l'inquiétude de certains membres de la Commission selon laquelle cette pratique pourrait menacer la neutralité et la rigueur des audits, il souligne que c'est le vérificateur général qui signe tous les rapports de vérification financière. Il prend la responsabilité que lui confie l'Assemblée nationale de fournir des états financiers vérifiés de manière objective et rigoureuse. Il fait exceptionnellement appel à des services externes en période de surcharge de travail.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres tiennent à souligner la grande collaboration du Vérificateur général, tant dans le cadre de ce mandat que pour les autres mandats réalisés par la Commission. Ils reconnaissent sa rigueur dans le choix de ses cibles et la mesure de l'atteinte de ses résultats ainsi que son ouverture aux suggestions de la Commission.

En ce sens, les parlementaires s'attendent à ce que le Vérificateur général leur fasse part de ses travaux relatifs au développement d'une stratégie pour faciliter l'accès des communautés culturelles, anglophones et autochtones à un emploi au sein de l'organisation.

Ils demandent aussi au Vérificateur général de partager avec la Commission ses conclusions sur la cible concernant le suivi de l'application de ses recommandations par les entités examinées.

Les membres de la Commission soulignent le manque de données sur la gestion des ressources informationnelles fournies dans le rapport annuel de gestion du Vérificateur général. Ils déplorent cette situation et encouragent le Vérificateur général à la corriger.

Les parlementaires, par ailleurs, comprennent mieux les défis que posent pour le Vérificateur le recrutement et la rétention d'un personnel compétent et expérimenté. Ils souhaitent que des solutions passant par la révision de la politique salariale soient envisagées.

Ils se disent en outre très préoccupés du trop long intérim assuré au poste de vérificateur général et des conséquences négatives que le *statu quo* pourrait entraîner pour l'institution. Ils estiment que l'Assemblée nationale devrait nommer un vérificateur général permanent dans les meilleurs délais[6].

[6] Le 26 février 2015, l'Assemblée nationale a désigné Mme Guylaine Leclerc au poste de vérificatrice générale du Québec.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

2.1 **QUE** le Bureau de l'Assemblée nationale s'assure que le Vérificateur général reçoive les crédits suffisants pour réaliser ses mandats. Que des scénarios d'assouplissement de la politique salariale du Vérificateur général soient étudiés afin de favoriser la rétention et le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée et experte dont l'organisation a besoin.

2.2 **QUE** le Vérificateur général réfléchisse aux bonnes pratiques à adopter pour améliorer le niveau d'application de ses recommandations par les entités vérifiées ou qu'il révise ses cibles en cette matière afin d'en favoriser l'atteinte.

2.3 **QUE** le Vérificateur général fournisse, dans son prochain rapport annuel de gestion, des données sur l'utilisation et la gestion de ses ressources informationnelles d'après les outils du Secrétariat du Conseil du trésor.

CHAPITRE 3

AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DE LA RÉGIE DES ALCOOLS, DES COURSES ET DES JEUX

Le 18 mars 2015, la Commission de l'administration publique a entendu la Régie des alcools, des courses et des jeux. L'audition portait sur le rapport annuel de gestion 2013-2014 de la Régie.

MEMBRES présents	**MEMBRES** remplaçants
M. Caire (La Peltrie)	M. Bérubé (Matane-Matapédia)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)	M. Lemay (Masson)
M. Gaudreault (Jonquière), **président**	Mme Rotiroti (Jeanne-Mance–Viger)
M. Matte (Portneuf)	
M. Merlini (La Prairie), **vice-président**	
M. Ouellette (Chomedey)	
M. Reid (Orford)	
M. Turcotte (Saint-Jean)	

TÉMOIN Régie des alcools, des courses et des jeux
Me Christine Ellefsen, présidente
Mme France Lessard, vice-présidente aux opérations
Mme Sandra Langevin, directrice des services à la gestion
Mme Patricia Robert, conseillère stratégique
Me Marie-Christine Bergeron, secrétaire

EXPOSÉ DE LA PRÉSIDENTE

Me Christine Ellefsen, présidente de la Régie des alcools, des courses et des jeux, dresse d'abord un portrait de la Régie. Elle présente sa mission et précise qu'elle est une organisation

bicéphale. En effet, bien que la fonction qu'elle exerce soit le plus souvent administrative, la Régie a aussi, comme tribunal administratif, une fonction juridictionnelle.

Puis, Me Ellefsen fournit des données sur les ressources financières et humaines de l'organisation, ainsi que sur la délivrance et le renouvellement des permis liés au secteur de l'alcool, qui connait une forte croissance. Elle apporte des précisions sur la satisfaction de la clientèle, la déclaration de services aux citoyens et les demandes d'accès à l'information.

Ensuite, la présidente mentionne que la Régie entame la dernière année de réalisation de son plan stratégique 2011-2016. Celui-ci a été grandement influencé par les recommandations de la Commission de l'administration publique et du Vérificateur général du Québec formulées en 2008-2009. L'élaboration du prochain plan stratégique débutera au cours de l'été 2015.

En conclusion, Me Ellefsen affirme que la Régie a beaucoup progressé malgré le peu de ressources et l'ampleur des travaux à effectuer. En effet, elle a révisé et simplifié ses processus opérationnels en vue d'améliorer sa prestation de services. Cependant, de l'avis de la présidente, la législation relative aux activités de la Régie demeure complexe et souvent désuète. Par ailleurs, selon elle, la prestation électronique de services à laquelle donnera lieu l'implantation prochaine du nouveau système informatique facilitera les démarches des citoyens.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LES DIRIGEANTES

Les échanges avec les représentantes de la Régie portent notamment sur la structure organisationnelle et les ressources humaines, le calcul du prix de revient et l'étalonnage, la législation, les ressources informationnelles et enfin la reddition de comptes.

Structure organisationnelle et ressources humaines

D'entrée de jeu, les membres s'intéressent aux changements apportés à la structure organisationnelle de la Régie, notamment la diminution du nombre de régisseurs et la nouvelle composition de la vice-présidence aux opérations.

Me Ellefsen explique que, selon sa loi constitutive, la Régie est composée de 17 régisseurs, mais qu'à ce jour un poste est vacant. Elle ajoute que le nombre actuel de régisseurs permet néanmoins à la Régie de bien s'acquitter de sa tâche. Quant à la vice-présidence aux opérations, sa nouvelle composition est liée au passage d'une gestion conduite en fonction de ses bureaux administratifs de Montréal et de Québec à une autre assurée en fonction de ses champs

d'activités. Ce changement a favorisé, entre autres, une plus grande uniformité dans le traitement des demandes.

Ensuite, les parlementaires abordent différents aspects de la gestion des ressources humaines. Ils se penchent sur l'évolution de l'effectif selon le statut d'emploi et sur la rémunération de certaines catégories de personnel. Les membres constatent que le taux de représentativité des communautés culturelles au sein de l'effectif de la Régie n'est pas très élevé. La présidente fait remarquer que les régisseurs sont nommés par le gouvernement. Quant aux autres catégories de personnel, des efforts sont faits en vue d'une plus grande représentativité de ces communautés, mais la Régie demeure tributaire des candidatures soumises. La présidente se dit toutefois satisfaite des résultats et affirme que la Régie est sur la bonne voie de l'atteinte de ses objectifs.

Calcul du prix de revient et étalonnage

Les membres félicitent la Régie d'avoir présenté ses résultats en fonction du coût de revient par unité de service. Il s'agit là d'une saine pratique de gestion, permettant aux décideurs de faire des choix éclairés, que devraient adopter tous les organismes publics.

Par ailleurs, les parlementaires veulent savoir si la Régie effectue des travaux d'étalonnage avec des entités similaires au Québec ou ailleurs au Canada. Me Ellefsen rappelle que de tels travaux ont été amorcés à la suite d'une recommandation formulée par le Vérificateur général du Québec en 2008-2009. La Régie a alors conclu une entente avec l'ÉNAP afin d'analyser les façons de faire d'autres organisations. Depuis, elle fait partie de l'Association of Liquor Licensing Authorities of Canada (ALAC). Elle a des échanges réguliers avec ses membres. Selon Me Ellefsen, la Régie tire de grands bénéfices de cet exercice de comparaison.

Législation

Les membres abordent la question de la législation. Ils s'informent, en particulier, des modifications qui pourraient y être apportées.

D'abord, la présidente rappelle que la Loi sur les permis d'alcool a besoin d'être modernisée, car son application entraîne des délais contraignants pour les citoyens. Elle souligne aussi le dépôt, en 2012, de deux projets de loi, qui avaient notamment pour objectif de simplifier le cadre légal du secteur de l'alcool. Ces projets de loi, qui auraient eu des effets bénéfiques sur ce plan, sont morts au feuilleton. Par ailleurs, Me Ellefsen fait remarquer que, compte tenu du nombre d'acteurs

concernés et des intérêts en jeu, la mise à jour d'une telle loi est une opération complexe, comme c'est le cas ailleurs au Canada.

En outre, la présidente ajoute qu'une cinquantaine de lois ou de règlements encadrent les secteurs d'activité dont la Régie est responsable. Malgré le peu de ressources humaines, plusieurs modifications ont été introduites. Elles touchent, entre autres, aux secteurs des sports de combat professionnels, aux courses de chevaux et au bingo. Quant aux modalités prévues dans le projet de loi qui avaient pour but d'alléger certaines procédures, elles demeurent pertinentes. Elles permettraient, en effet, à la Régie de s'adapter aux nouvelles réalités du marché québécois. Me Ellefsen donne comme exemple la création de nouvelles catégories de permis, tels les permis de traiteur et les permis saisonniers.

Ressources informationnelles

Les ressources informationnelles font également l'objet d'échanges. Plus particulièrement, les membres sont préoccupés par le long démarrage du projet Acolyte, qui vise la prestation électronique de services et dont l'annonce remonte à 2011.

Me Ellefsen rappelle, d'emblée, la désuétude du système informatique de la Régie. En effet, celui-ci date de 1984. Devant cet état de fait, la Régie a pris deux décisions en vue de le moderniser. Elle a d'abord conclu, en 2010, une entente avec le ministère de la Sécurité publique pour le transfert de ses infrastructures informatiques. À ce jour, 98 % des travaux de migration sont effectués.

Quant au projet Acolyte, la Régie a décidé de s'employer, dans un premier temps, à la refonte du système « alcool », le cœur de ses activités. Malgré des difficultés de démarrage hors de son contrôle, la Régie a maintenant réalisé la cartographie de tous ses processus. Elle informe les parlementaires que la nouvelle application sera disponible en juin 2015. Dans une première phase, la Régie se limitera aux permis de réunion. Ces permis ponctuels engendrent un nombre très élevé de demandes, près de 45 000 annuellement. Pour la seconde phase, l'application sera déployée dans le secteur des permis permanents.

Les membres s'enquièrent de l'existence d'un calendrier de réalisation de la première phase du projet précisant, entre autres, les échéances à respecter. Ils veulent savoir le temps prévu avant que commence la seconde phase. Mme Sandra Langevin, directrice des services à la gestion, explique que l'ampleur des travaux nécessitera des mois d'ajustement. Elle ajoute qu'il importe de réussir d'abord la mise en place de la première phase avant de passer à celle de la seconde.

Les parlementaires demandent des précisions sur les ressources financières et humaines affectées aux principaux projets informatiques ainsi que sur les standards visant l'accroissement de l'accessibilité du site Web. Me Ellefsen fournit des explications qui satisfont leurs demandes.

Reddition de comptes

Par ailleurs, les parlementaires abordent la question des cibles du plan stratégique de la Régie. Ils constatent que plusieurs objectifs ne sont pas liés à des cibles de résultats précis et mesurables. De plus, ce plan ne contient pas de cibles intermédiaires. Ainsi, il s'avère difficile d'apprécier clairement l'évolution de la performance de l'organisme.

Me Ellefsen souscrit aux remarques des membres. Elle fait part de l'engagement de la Régie à ce que les objectifs de son prochain plan stratégique soient dotés de cibles mesurables et de cibles intermédiaires.

Toutefois, la présidente fait remarquer que, malgré l'absence de cibles intermédiaires dans la planification stratégique de la Régie, les suivis trimestriels que celle-ci effectue lui permettent d'évaluer l'état d'avancement de ses travaux. Aussi, Me Ellefsen ne doute pas que le présent exercice se soldera par de bons résultats.

Selon les députés, les progrès réalisés par la Régie leur permettent de croire à une gestion bien assumée. Cependant, ils ajoutent que, s'ils pouvaient mieux l'apprécier, les citoyens qu'ils représentent en tireraient un meilleur profit.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission sont satisfaits de leur rencontre avec les représentantes de la Régie des alcools, des courses et des jeux. Ils reconnaissent les progrès accomplis par cette dernière depuis son audition, en 2009, par la Commission. Par exemple, calculer le coût de revient par unité de services, comme le fait la Régie, est une pratique de gestion efficace que devraient adopter tous les organismes publics. De plus, se comparer avec d'autres organisations similaires lui permet de revoir ses façons de faire et de les améliorer.

À la lumière des échanges et des documents déposés par la Régie, les parlementaires veulent souligner quelques éléments. D'abord, ils reconnaissent la nécessité d'actualiser la Loi sur les permis d'alcool. En effet, celle-ci n'est pas adaptée aux nouvelles réalités du marché québécois. De plus, elle entraîne un nombre indu de formalités administratives et des délais déraisonnables

pour les citoyens. Pour ces raisons, les parlementaires trouvent essentiel que le gouvernement révise la législation applicable à la Régie.

La Commission accorde une importance capitale à la mise en œuvre réussie de la première phase du projet Acolyte dans la modernisation de la prestation des services de la Régie, qui doit mener à la création d'un site transactionnel. Elle estime qu'il est impératif que celle-ci lui soumette, d'ici le 30 juin 2015, un état de situation sur la mise en œuvre de cette opération.

Les membres notent, en outre, que la mise en place de la prestation électronique des permis de réunion doit mener, dans un deuxième temps, à celle de l'ensemble des permis permanents. Aussi, ils estiment que la Régie doit assurer dès maintenant la planification de la seconde phase du projet en prévoyant, entre autres, le calendrier de réalisation et le budget alloué.

Enfin, les députés constatent que la Régie s'est dotée, à l'interne, de cibles intermédiaires pour effectuer les suivis trimestriels de ses activités. Cependant, ils jugent que, dans un souci de partage de l'information, ces cibles doivent être rendues publiques.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

3.1 **QUE** le gouvernement du Québec révise la législation applicable à la Régie des alcools, des courses et des jeux.

3.2 **QUE** la Régie des alcools, des courses et des jeux soumette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 30 juin 2015, un état de situation sur la mise en œuvre du projet Acolyte.

3.3 **QUE** la Régie des alcools, des courses et des jeux assure, d'ores et déjà, la planification de la phase 2 du projet Acolyte.

3.4 **QUE** la Régie des alcools, des courses et des jeux fixe, dans son prochain plan stratégique, des cibles précises et mesurables et qu'elle y ajoute des cibles intermédiaires.

CHAPITRE 4

AUDITION PORTANT SUR LES ACQUISITIONS DE BIENS ET DE SERVICES DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC

Le 25 mars 2015, la Commission de l'administration publique a entendu le Centre de services partagés du Québec concernant la gestion des services d'acquisition. Cette audition faisait suite aux observations du Vérificateur général[7].

MEMBRES présents	**MEMBRES** remplaçants
M. Caire (La Peltrie)	M. Roy (Bonaventure)
M. Deltell (Chauveau), **vice-président**	M. Therrien (Sanguinet)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)	
M. Gaudreault (Jonquière), **président**	
M. Matte (Portneuf)	
M. Merlini (La Prairie), **vice-président**	
M. Ouellette (Chomedey)	
M. Reid (Orford)	
Mme Simard (Charlevoix–Côte-de-Beaupré)	
M. Villeneuve (Berthier)	

TÉMOINS Vérificateur général du Québec
Mme Guylaine Leclerc, vérificatrice générale
M. Michel Samson, vérificateur général adjoint
M. Serge Giguère, directeur principal
Mme Véronique Boily, directrice de vérification
M. Guy Marcotte, chargé de projet

[7] *« Acquisition de biens et de services », Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2014-2015,* Vérification de l'optimisation des ressources, printemps 2014, chapitre 3

Centre de services partagés du Québec
M. Denys Jean, président-directeur général Mme Josée Noreau, vice-présidente, Ressources matérielles et moyens de communication M. François Bérubé, vice-président, Ressources humaines et financières M. Michel Gauthier, vice-président, Services d'infrastructures, technologies de l'information et des communications Mme Anne DeBlois, directrice, Vérification interne Mme Johanne Laplante, secrétaire générale M. Paolo Houde, directeur général, Acquisitions

OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

La vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc, établit d'abord la pertinence du mandat : les acquisitions du gouvernement représentent un pourcentage substantiel du produit intérieur brut et génèrent des débours annuels de plusieurs milliards de dollars. La qualité du processus d'acquisition est donc sans contredit importante. Le Centre de services partagés du Québec y contribue grandement, car il veille à l'efficacité des démarches d'achats regroupés en optimisant les coûts inhérents à la gestion de ses services.

Le Centre de services partagés doit, entre autres, s'assurer que les entités de l'administration publique achètent des biens et des services de qualité, au meilleur coût possible et en conformité avec la réglementation et les normes d'accessibilité, d'équité et de transparence. Ainsi, la vérification s'est articulée autour de deux axes principaux, soit le processus d'acquisition et les mécanismes de gouvernance.

Les constats que dresse le Vérificateur général dénotent certaines lacunes. D'abord, plusieurs éléments du processus d'acquisition ne permettent pas au Centre de services partagés de travailler de manière efficiente, efficace et économique. Le Vérificateur base ce jugement sur les aspects suivants :

- Le Centre de services partagés n'a pas l'assurance que la libre concurrence s'exerce efficacement. D'une part, parce que le degré de précision et de clarté de certains appels d'offres est insuffisant. D'autre part, en raison du manque de connaissances des marchés des conseillers en acquisitions de son équipe.

- En ce qui a trait à l'évaluation des appels d'offres, la déficience des directives et le manque de rigueur dans l'exécution des tâches ne contribuent pas au traitement équitable des fournisseurs.
- L'organisation du travail ne favorise pas un traitement optimal des acquisitions. Le Vérificateur général souligne d'ailleurs, dans son rapport, que des lacunes relatives à la planification entraînent plusieurs ruptures dans l'offre de services à l'égard des achats regroupés.

Ces problèmes décelés dans le processus d'acquisition du Centre de services partagés ne sont pas nouveaux et ont mené le Vérificateur général à les corréler à certains aspects de la gouvernance du Centre. Sur ce plan, il soutient que :

- La stratégie du Centre de services partagés pour se conformer à sa vision et réaliser sa mission en matière d'acquisitions n'est pas établie clairement. Les actions nécessaires pour recentrer l'offre de services restent à développer.
- Le Centre de services partagés n'applique pas un mode de gestion basé sur l'approche clientèle. À preuve, la vérificatrice souligne que, après huit ans d'existence, il n'a pas établi une offre de services arrimée aux besoins prioritaires des ministères et des organismes. Cette offre n'est pas non plus orientée vers les économies gouvernementales.
- Le Centre n'a pas pris les mesures suffisantes pour développer et conserver l'expertise organisationnelle propre à l'implantation des meilleures pratiques en vue d'offrir une prestation de services de qualité.
- Le Vérificateur constate enfin que le Centre de services partagés ne mesure pas adéquatement sa performance.

Dans son rapport, le Vérificateur général adresse douze recommandations au Centre de services partagés. Ce dernier y adhère entièrement.

AUDITION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le président-directeur général, M. Denys Jean, affirme que le Centre de services partagés accueille favorablement les constats et les douze recommandations que lui adresse le Vérificateur général. L'organisme constate des similitudes entre les éléments que soulève le rapport du Vérificateur et les conclusions d'un diagnostic interne réalisé en 2012. M. Jean souligne que des gestes importants sont faits depuis les dernières années pour corriger les lacunes soulevées en matière d'acquisition.

Entre autres mesures prises, le président-directeur général mentionne d'abord que le Centre a fait parvenir à la Commission, en janvier 2015, un plan d'action visant à donner suite aux recommandations du Vérificateur général. À ce jour, il indique que des 42 mesures proposées, 26 sont déjà réalisées, dont 8 sont des pratiques continues, et que les travaux sont entrepris pour les 18 autres mesures. M. Jean s'emploie ensuite à décrire les principales actions de ce plan en invitant les membres de la Commission à lui faire part de leur appréciation des changements envisagés. Il précise que certaines recommandations du Vérificateur ne concernent pas uniquement les acquisitions, mais aussi d'autres services du Centre. Ces aspects seront corrigés à plus long terme puisqu'ils feront l'objet d'un exercice global de réflexion du Centre. L'organisme cherchera, en 2015-2016, à recentrer ses actions sur sa mission d'origine, qui est d'offrir des services partagés de qualité et à valeur ajoutée.

Parmi toutes les mesures que présente ensuite le dirigeant se trouvent l'élaboration et la mise en vigueur d'un processus formel de connaissance des marchés pour les appels d'offres en achats regroupés, ainsi que la réalisation d'une analyse de rentabilité des activités d'acquisition. Concernant les processus d'acquisition, M. Jean mentionne le développement du processus d'information, de suivi et de contrôle ainsi que le renforcement de l'expertise et du savoir-faire du personnel. De nombreuses actions concrètes sont énumérées par le dirigeant à ce sujet. De même, en ce qui a trait à l'évaluation de la performance, M. Jean présente diverses mesures visant à établir des objectifs, des cibles et des indicateurs de performance ainsi que des outils assurant la fiabilité des données. Il annonce, notamment, que le Centre est à mettre en place un tableau de bord de gestion incluant des indicateurs de mesure précis.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LES DIRIGEANTS

Les échanges entre les membres de la Commission et les dirigeants du Centre de services partagés portent essentiellement sur le processus d'acquisition des biens et services et les mécanismes de gouvernance du Centre.

Processus d'acquisition

Les membres de la Commission de l'administration publique se montrent surpris des lacunes que relève le Vérificateur général en ce qui a trait au processus d'acquisition. Certains membres questionnent le président-directeur général sur la pertinence même de l'achat partagé, compte tenu des résultats que contient le rapport. D'emblée, M. Jean réitère l'efficacité du service partagé, d'une manière générale, soulignant qu'il a fait ses preuves ailleurs dans le monde.

Conscient que diverses méthodes comptables peuvent être utilisées pour établir les économies réelles qu'ont générées les services du Centre, il maintient qu'elles sont de l'ordre de 1,2 milliard de dollars. Le président-directeur général soutient que ce n'est pas le principe des achats groupés qui doit être remis en question, mais bien certains aspects de l'organisation. Il reconnaît que sa performance pourrait être grandement améliorée.

Parmi les actions qui pourront conduire le Centre de services partagés à optimiser la performance du processus d'acquisition, M. Jean mentionne d'abord la révision nécessaire de l'éventail des services. À son avis, les 127 services offerts à l'heure actuelle constituent une offre trop large. Il considère que certains de ces services ont une valeur ajoutée faible, entraînant par ailleurs des coûts fixes importants : ces services concernent peu de clients, des services d'envergure restreinte, à petit volume et ne permettant que de faibles économies. Par ailleurs, certains services s'avèrent de piètre qualité, ce que l'organisation doit absolument corriger. À la lumière des constats du Vérificateur général, le président-directeur affirme en outre que le Centre réalise actuellement un vaste projet de repositionnement de son offre. Ainsi, il établit ses priorités de services sur la base de son principal objectif : la valeur ajoutée des acquisitions qu'il réalise pour la communauté gouvernementale.

Pour mieux comprendre le processus d'acquisition et les lacunes constatées, les membres de la Commission s'intéressent aux rôles que jouent le Conseil du trésor, le Centre de services partagés ainsi que ses principaux clients, soit les ministères et organismes gouvernementaux. M. Jean clarifie ce point en mentionnant d'abord que le Conseil du trésor adopte les lois et règlements sur l'attribution des contrats. Il les met à jour, au besoin et les publie. Le Centre de services partagés applique ces règles quand il procède aux acquisitions de biens et services pour répondre aux besoins des ministères et organismes. Ces derniers, quant à eux, doivent définir clairement leurs besoins d'achats.

Plusieurs échanges visent à éclaircir à qui incombe la responsabilité de définir les besoins d'achats des ministères. Pour le dirigeant, il est clair que le Centre est peu concerné par cet aspect, son rôle étant de répondre aux requêtes de ses clients. Il applique les règles de standardisation des biens, sans s'impliquer dans la définition de ces requêtes. Il doit concentrer son action et son expertise dans l'acquisition, et par conséquent, accompagner ses clients pour l'obtention des meilleurs biens au meilleur coût.

Ce qui rend ce partage des responsabilités plus difficile, selon M. Jean, c'est l'impératif, à travers le processus d'achat, de favoriser la concurrence. En effet, pour augmenter la concurrence entre les fournisseurs, il est nécessaire de donner accès aux propositions au plus grand nombre

possible d'entreprises. Ainsi, dans la définition de leurs besoins, certains ministères pourraient avoir retenu des solutions bien spécifiques que le Centre de services partagés se voit tenu de rejeter afin de réaliser un appel d'offres moins spécialisé, permettant ainsi une plus grande concurrence. Néanmoins, M. Jean réaffirme la prérogative des ministères dans le processus de décision, puisqu'ils demeurent finalement les clients à satisfaire. Il précise d'ailleurs que, malgré le souci de standardiser les biens et services acquis dans la communauté gouvernementale, une certaine diversité des biens en fonction des préférences des clients est possible.

Enfin, le président-directeur général mentionne que les constats du Vérificateur général et les exigences du Conseil du trésor ont permis certaines avancées de son organisme en vue de favoriser la concurrence. Bien que des efforts sérieux soient toujours nécessaires, il fait valoir qu'un indicateur important montre le travail accompli : le nombre d'appels d'offres qui n'ont recueilli qu'un seul soumissionnaire est en baisse depuis les deux derniers exercices.

Mécanismes de gouvernance

Indirectement liée aux rôles que jouent les ministères et le Centre dans le processus d'acquisition, la question de l'expertise professionnelle est abordée. En effet, parmi les différents éléments liés à la gouvernance discutés lors de l'audition, la question de la qualité de l'expertise des ressources humaines du Centre s'est posée. Encore une fois, M. Jean réitère à ce propos la spécialité qui incombe à son organisme : l'acquisition. Au-delà des connaissances pointues des biens qu'ils achètent, qui sont évidemment essentielles, les membres de l'équipe se doivent d'être spécialement experts des marchés concernés et des modes d'acquisition.

Cette situation constitue en soi un défi puisque la spécialité « d'acquéreur » n'est pas une discipline propre. C'est une expertise généralement acquise grâce à l'expérience. Préoccupé à la fois par un taux de roulement très élevé durant les dernières années et le diagnostic interne – partagé par le Vérificateur général – d'une certaine faiblesse des compétences de son personnel, le Centre a mis en œuvre plusieurs mesures précises. Un plan de formation a notamment été établi ainsi qu'un plan de mentorat. Ce dernier s'adresse aux formateurs. Il contient, entre autres, des canevas de cours et un contenu axé sur la réglementation et les processus d'acquisition. De nouveaux outils informatiques, intégrant des aides à la tâche, sont également à la disposition des conseillers en acquisition pour enrichir leur expertise. En outre, des mentors ont été choisis pour accompagner leurs collègues en cas de besoin.

Par ailleurs, les dirigeants font valoir aux membres de la Commission que des experts font également partie de l'équipe. Ce sont des professionnels spécialisés dans un champ d'action

particulier. De cette manière, le Centre considère avoir entrepris d'importants changements pour rehausser le niveau d'expertise de son effectif, tant dans ses connaissances des biens et services à acquérir que dans les processus d'achat. Le président-directeur se dit par ailleurs conscient des défis toujours existants. M. Jean entend affronter ces défis essentiellement grâce aux plans d'action récemment adoptés et par la mobilisation du personnel. Il informe en effet les parlementaires de sa ferme intention de travailler au changement de la culture d'entreprise afin, notamment, d'y intégrer davantage l'approche client.

L'approche clientèle sera d'ailleurs au cœur de la réflexion que compte mener le Centre de services partagés concernant son offre de services. Questionné sur les modes d'évaluation de la valeur ajoutée que veut développer l'organisme, M. Jean indique aux parlementaires que les ministères et organismes seront invités à prendre part à cet exercice dans lequel l'approche clientèle sera centrale. À titre d'ébauche, un tableau de bord est présenté aux membres de la Commission pour qu'ils visualisent le type d'outils que les dirigeants ont l'intention d'implanter au terme de leur réflexion. Ces actions visent en bout de course à améliorer les mécanismes de gouvernance et d'évaluation de la valeur ajoutée des services d'acquisition du Centre.

Interrogé au sujet de l'atteinte des cibles de son plan stratégique en vigueur, le président-directeur souligne la difficulté, pour certains indicateurs de performance, d'établir des cibles précises. Puisque certains services sont offerts à des organismes qui ne sont pas obligés d'y recourir, il est difficile de prévoir quelles seront les demandes. Néanmoins, M. Jean réagit favorablement aux demandes des députés soucieux de la qualité de la reddition de comptes de l'organisme. Le prochain plan stratégique contiendra davantage de cibles mesurables et les résultats seront présentés de manière plus claire dans les rapports annuels de gestion pour que la performance de l'organisme soit mieux évaluée. Par ailleurs, le président-directeur général s'engage à mieux faire valoir ses résultats auprès des ministères et organismes susceptibles de douter, dans certains cas, des économies réelles que représentent les achats regroupés.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission tiennent à souligner la qualité des échanges tenus. Ils constatent que la direction du Centre de services partagés adhère aux constats et aux recommandations du Vérificateur et que des mesures correctrices sont réalisées ou en voie de l'être. Les parlementaires reconnaissent que certains changements recherchés à moyen terme concernent l'organisation dans son ensemble et qu'ils ne se limitent pas au seul secteur des acquisitions. Ils soulignent, en outre, que des mesures récemment mises en place ou en cours

d'implantation devront faire l'objet d'un suivi pour que leur pertinence et la qualité des changements qu'ils entraîneront soient évaluées.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

4.1 **QUE** le Centre de services partagés du Québec soumette à la Commission une mise à jour du plan d'action faisant suite aux recommandations du Vérificateur général au plus tard le 30 octobre 2015.

4.2 **QUE** le Vérificateur général effectue un suivi du plan d'action du Centre de services partagés du Québec et qu'il en fasse rapport à la Commission au plus tard le 30 juin 2016.

4.3 **QUE** le Centre de services partagés du Québec fournisse à la Commission les résultats de sa réflexion concernant la définition de son offre de services au plus tard le 15 décembre 2015.

4.4 **QUE** le Centre de Services partagés du Québec mène un exercice de réflexion sur les meilleures pratiques de gouvernance à adopter. Pour ce faire, l'organisme devrait notamment s'inspirer des principes pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics que reconnaît l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

4.5 **QUE** le Centre de Services partagés du Québec mette en place un système intégré de gestion des risques dans les processus d'acquisition.

4.6 **QUE** le Centre de Services partagés du Québec bonifie le tableau de bord déjà esquissé et qu'il soumette sa version définitive à la Commission au plus tard le 30 octobre 2015.

4.7 **QUE** le Centre de Services partagés du Québec poursuive et intensifie la formation de l'ensemble de son personnel afin d'approfondir ses connaissances et de perfectionner son expertise, notamment dans les processus d'acquisition.

4.8 **QUE** le gouvernement du Québec veille à pourvoir rapidement les postes vacants au sein du conseil d'administration du Centre de Services partagés du Québec et qu'il encourage la nomination de membres ayant des compétences pertinentes.

CHAPITRE 5

AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Le 6 mai 2015, la Commission de l'administration publique a entendu le sous-ministre de la Santé et des Services sociaux, M. Michel Fontaine. L'audition portait sur la planification stratégique 2010-2015 du Ministère et sur son rapport annuel de gestion.

MEMBRES présents	**MEMBRES** remplaçants
Mme Boulet (Laviolette)	Mme Lamarre (Taillon)
M. Charette (Deux-Montagnes), **vice-président**	M. Lisée (Rosemont)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)	M. Paradis (Lévis)
M. Drolet (Jean-Lesage)	
M. Gaudreault (Jonquière), **président**	
M. Matte (Portneuf)	
M. Merlini (La Prairie), **vice-président**	
M. Ouellette (Chomedey)	
M. Reid (Orford)	

TÉMOIN Ministère de la Santé et des Services sociaux
M. Michel Fontaine, sous-ministre
Mme Isabelle Savard, directrice, Audit interne
Dr Horacio Arruda, directeur national et sous-ministre adjoint, Santé publique
M. Richard Audet, sous-ministre associé, Technologies de l'information
M. Luc Castonguay, sous-ministre adjoint, Planification, performance et qualité
M. Louis Couture, sous-ministre adjoint, Services de santé et médecine universitaire
M. François Dion, sous-ministre adjoint, Finances, immobilisations et budget
M. Sylvain Gagnon, sous-ministre associé, Services sociaux
M. Pierre Lafleur, sous-ministre adjoint, Coordination réseau et ministérielle
M. Marco Thibault, sous-ministre adjoint, Personnel réseau et ministériel

EXPOSÉ DU SOUS-MINISTRE

Après avoir présenté les membres de son équipe, le sous-ministre fait un bref survol de la mission du Ministère et du réseau de la santé et des services sociaux. Au 31 mars 2014, la main-d'œuvre de ce réseau représentait environ 6,9 % de la population active du Québec, pour un total de 268 127 employés. À cette même date, le Ministère en comptait 975.

Puis, M. Fontaine aborde la question de la restructuration en cours du réseau. Le 1er avril 2015, l'entrée en vigueur de la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux a transformé de façon notable son portrait organisationnel. Selon lui, cette réforme est un pas important vers l'allégement des structures administratives et la réduction de la bureaucratie. Le Ministère assumera dorénavant une tâche plus étendue, notamment eu égard aux responsabilités liées aux allocations budgétaires, aux approbations, aux désignations et aux avis à donner aux établissements. Le Ministère sera le seul habilité à produire un plan stratégique dont les objectifs seront repris dans des ententes de gestion et d'imputabilité avec les établissements. Ceux-ci devront à leur tour rendre des comptes de l'atteinte de leurs résultats directement au Ministère.

Le sous-ministre enchaîne ensuite sur la planification stratégique 2010-2015 et les résultats validés au terme l'exercice 2013-2014. Il fait mention des cibles atteintes, des progrès tangibles réalisés et de ceux qu'il reste à faire.

Enfin, le sous-ministre indique qu'un nouveau plan stratégique couvrant la période 2015-2020 devrait être déposé sous peu à l'Assemblée nationale. Il souligne la fierté qu'a son organisation d'avoir obtenu la certification Entreprise[8] en santé en 2010, puis d'être devenue le premier ministère certifié Entreprise en santé-Élite en 2013.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LES DIRIGEANTS

Les échanges entre la Commission et les dirigeants du Ministère portent sur divers éléments factuels et contextuels. Ils concernent principalement la reddition de comptes et la gestion administrative du Ministère, le traitement des plaintes, l'informatisation du réseau de la santé et des services sociaux, le suivi de certains objectifs du plan stratégique 2010-2015 et les services offerts en région.

[8] La démarche « Entreprise en santé » mène à la certification : « Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail » et vise le maintien et l'amélioration durable de l'état de santé des personnes en milieu de travail

Reddition de comptes

Les députés remarquent notamment la quasi-absence de cibles intermédiaires dans le plan stratégique et de cibles annuelles dans les rapports annuels de gestion. Il leur est difficile d'évaluer la progression des dossiers en vue de l'atteinte des objectifs fixés dans ce plan. Ainsi, ils se demandent si les outils internes de gestion permettent au Ministère d'assurer un suivi.

Le Ministère mentionne que, bien qu'ils ne soient pas mentionnés dans le plan stratégique, des objectifs intermédiaires sont fixés en s'appuyant sur les plans d'action que fournit chacun des établissements, une fois par année. La reddition de comptes est par la suite effectuée périodiquement grâce à un système de tableaux de bord. Selon le Ministère, approximativement 64 % des objectifs du plan stratégique 2010-2015 étaient atteints en 2013-2014. Au terme du plan quinquennal, cette proportion devrait s'élever à environ 80 %. Le rapport annuel de gestion 2014-2015, qui sera déposé sous peu, comporte un volet rétrospectif des cinq dernières années. À la lumière de cette évaluation, le sous-ministre se déclare satisfait, mais mentionne néanmoins que le plan stratégique 2015-2020 sera clarifié et simplifié.

Par ailleurs, le sous-ministre insiste sur le fait qu'il est possible d'ajuster le contenu du rapport annuel en fonction des remarques et des besoins des députés. Le Ministère possède de nombreuses données complémentaires qui n'y figurent pas, telles que l'évaluation des réformes, les modifications apportées aux objectifs stratégiques ou les facteurs contextuels influant sur sa performance et celle de son réseau. Toutefois, les plans d'action des 29 établissements sont trop volumineux pour être publiés dans le rapport annuel du Ministère. En contrepartie, les tableaux de bord synthétisent le processus de suivi auprès des établissements. Ils pourraient être annexés au rapport, bien qu'ils soient déjà diffusés dans le site Internet du Ministère.

Gestion administrative du Ministère

L'enjeu de l'intégration et de la rétention du personnel dans le réseau de la santé et des services sociaux est une préoccupation majeure pour le Ministère. Des stratégies ont été mises en place pour concilier deux phénomènes. Le premier élément a trait au transfert d'expertise, notamment lors du passage du statut d'étudiant à celui de travailleur. Le second concerne les stratégies qui doivent être déployées pour répondre aux besoins du personnel en matière de conciliation travail et vie personnelle.

Par ailleurs, les parlementaires ont fait valoir que les résultats du Ministère sur le plan de l'égalité en emploi ne sont pas très représentatifs de la diversité du Québec. Les niveaux de représentation au Ministère sont de 1 % pour les anglophones, de 8 % pour les communautés

culturelles et de 1 % pour les personnes handicapées. Le sous-ministre prend acte de cette remarque, tout en soulignant que ces résultats s'approchent des seuils fixés dans la fonction publique.

Traitement des plaintes et accès à l'information

D'une part, les députés s'intéressent aux plaintes relatives aux services offerts par le Ministère ou par le réseau de la santé et des services sociaux. Ils souhaitent connaître la nature et le processus de suivi des plaintes reçus au Ministère ou par le Protecteur du citoyen. Selon le Ministère, au cours du processus de restructuration du réseau, des améliorations seront apportées afin que le commissaire aux plaintes de première ligne puisse, à la fois, obtenir le soutien logistique et l'indépendance nécessaires à son travail.

D'autre part, les parlementaires demandent des précisions sur le processus de traitement des demandes d'accès à l'information au sein du Ministère. Celui-ci compte sur un responsable de l'accès à l'information qui, de façon indépendante, détermine selon certains critères la possibilité de donner accès ou non aux documents en question. Sa recommandation est ensuite transmise à la haute direction, qui l'entérine.

Informatisation du réseau de la santé et des services sociaux

Les parlementaires s'enquièrent de l'état d'avancement de l'informatisation du réseau de la santé et des services sociaux. Des explications sont réclamées sur les cibles atteignables dans un avenir rapproché. Le Ministère précise qu'il possède de nombreuses données et des échéanciers concernant les ressources informationnelles et les projets informatiques.

Par ailleurs, le Dossier Santé Québec (DSQ) accuse de grands retards alors qu'il aurait dû être prêt depuis plusieurs années. On devrait cependant le livrer de manière définitive à très court terme. L'intégration des employés de la SOGIQUE a facilité le travail du Ministère, car elle a réduit sa dépendance envers des firmes informatiques externes. Le DSQ se veut avant tout une plateforme de partage de l'information. Sur le plan technique, ses différentes composantes sont désormais fonctionnelles. Le processus d'implantation est, quant à lui, en cours.

Les députés demandent si les sommes prévues seront suffisantes pour couvrir l'ensemble des étapes. Ils rappellent que le Vérificateur général exprime des réserves à cet égard. Ce dernier avance un montant de 1,4 milliard de dollars. Les parlementaires souhaitent avoir de l'information sur les coûts connexes du projet. En fait, le budget du DSQ s'élève à 563 millions de dollars, tel qu'il avait été prévu. Par ailleurs, l'ensemble des projets d'informatisation du Ministère totalise

environ 1,6 milliard de dollars. Toutefois, une grande part de cette somme n'engage pas de fonds additionnels puisqu'elle est déjà comprise dans les budgets des établissements.

Objectifs du plan stratégique 2010-2015

Au cours de l'audition, les parlementaires s'intéressent à certains objectifs du plan stratégique 2010-2015. Ils demandent des précisions sur les résultats atteints.

Temps d'attente dans les urgences

Les députés constatent que la cible du plan stratégique était de réduire le temps d'attente dans les urgences à une moyenne de 12 heures en 2015. Toutefois, celui-ci reste approximativement le même qu'en 2003, soit environ 17 heures.

Le sous-ministre explique que la stratégie de désengorgement des urgences passe, entre autres, par l'implantation des supercliniques. Il est prévu d'y diriger les cas moins urgents. Le Ministère travaille à la mise en place d'un système pour faciliter le transfert de patients de l'urgence aux cliniques. Il souhaite aussi améliorer l'accès au médecin de famille en temps opportun. Par ailleurs, pour faire face au vieillissement de la population, le Ministère a développé les soins à domicile pour les personnes vulnérables dans plusieurs régions du Québec. Il a conçu un outil de repérage des personnes âgées de 75 ans et plus dans les urgences afin de diriger plus rapidement ces patients vers les soins à domicile. Celui-ci devrait être fonctionnel le 31 mars 2016.

Selon les données recueillies par les députés, le temps moyen d'attente des patients ambulatoires était de 4 heures 6 minutes en 2009-2010 et de 4 heures 22 minutes en 2013-2014, ce qui signifie que la situation s'est détériorée. Les membres de la Commission veulent savoir si la réduction de l'attente des patients ambulatoires deviendra un nouvel objectif stratégique. Les représentants ministériels répondent qu'ils n'envisagent pas d'en faire un objectif, du fait que les efforts sont avant tout concentrés sur les mesures visant à diminuer l'attente dans les urgences. En fait, selon le Ministère, en désengorgeant ainsi les urgences, il devrait y avoir une réduction du nombre de patients ambulatoires à l'hôpital. Un mécanisme informatisé d'accès aux services spécialisés est néanmoins en cours d'élaboration. Cet outil permettra de connaître le temps d'attente des patients ambulatoires en clinique.

Le Ministère distingue l'accès adapté de l'accès priorisé. L'accès adapté vise la médecine familiale. Il permettra aux usagers de connaître les disponibilités de leur médecin. L'accès priorisé aux services spécialisés est un système informatisé qui établira un lien entre les

médecins de famille et les médecins spécialistes pour la gestion des demandes de consultation. Aucune somme supplémentaire n'est prévue pour sa mise en place, son coût étant déjà compris dans le plan quinquennal d'immobilisations informatiques, soit environ 6,5 millions de dollars. Un appel d'offres pour sa réalisation sera publié au cours de l'automne 2015.

Depuis l'abolition des agences régionales de la santé, les données sur l'attente dans les urgences ne sont plus accessibles dans Internet. C'est pourquoi le Ministère envisage de reprogrammer son site afin de rendre cette information à nouveau disponible. M. Fontaine confirme que le Ministère archive toujours ces données.

Groupes de médecine de famille

Les membres de la Commission observent un plafonnement du nombre de groupes de médecine de famille (GMF). Cette tendance sera-t-elle renversée? L'objectif initial des GMF était d'augmenter à la fois les services (infirmière praticienne, etc.) et l'accès aux services de première ligne (heures d'ouverture élargies). Les députés ont l'impression que les GMF ont profité des budgets supplémentaires qui leur ont été accordés sans pour autant augmenter leur offre de services, notamment en région éloignée.

À cet égard, le Ministère s'est fixé une cible de 300 GMF pour l'ensemble du Québec. La progression plutôt lente de l'implantation des GMF s'explique en partie par le fait que peu de jeunes médecins se dirigent vers l'activité en cabinet. Toutefois, le projet de loi n° 20 entend y remédier. Par ailleurs, le financement des GMF est désormais accordé en fonction du nombre d'inscriptions et des heures d'ouverture. Les GMF ne se seraient pas toujours conformés aux attentes en cette matière, mais la très grande majorité d'entre eux livrent, aujourd'hui, les services requis. Selon le Ministère, au 31 mars 2015, 193 (74 %) des GMF respectaient leur cible d'inscriptions et 250 (95 %) suivaient leur offre de service de 68 heures.

Lutte contre le cancer

Les objectifs concernant la lutte contre le cancer ont retenu l'attention des députés. Notamment, ils s'inquiètent des délais pour subir une coloscopie. À ce sujet, la nouvelle procédure de dépistage du cancer colorectal a permis de réduire les taux d'attente et de répondre à la demande dans la plupart des régions. Par ailleurs, des vérifications seront effectuées dans la région de Montréal, car plusieurs cas problématiques y ont été relevés.

Santé mentale

Les députés remarquent que les objectifs stratégiques visant le soutien aux personnes souffrant de problèmes de santé mentale ne sont pas atteints. Le sous-ministre mentionne que cette situation sera corrigée avec le plan d'action en santé mentale présentement en chantier.

Infirmières praticiennes spécialisées

Au 31 mars 2014-2015, 251 infirmières praticiennes spécialisées étaient en poste. Le Ministère visait l'introduction de 100 nouvelles titulaires en 2015-2016, mais selon les établissements de formation, ce nombre s'élèvera plutôt à 60. Ce ne sont pas les budgets qui font obstacle à la titularisation, ce sont plutôt la capacité de formation des universités et l'offre de stages en milieu de travail.

Services en région

L'offre de service en santé est différente en ville et en région, notamment pour les services de troisième et de quatrième lignes[9], qui sont centralisés dans les villes. En ce qui concerne les services de première et de deuxième lignes, des orientations et des obligations sont données au réseau pour assurer une équité territoriale.

Les députés se préoccupent de la stratégie de financement axée sur le patient, mise en place par le Ministère, et de ses conséquences sur les services offerts en région. Ils craignent que les établissements des régions moins denses soient désavantagés par rapport à ceux des grandes villes, qui ont un volume et un débit d'activités plus grand. Ces situations sont connues du Ministère. C'est pourquoi des montants minimaux sont octroyés aux petits hôpitaux pour conserver sur place l'expertise nécessaire au maintien des services de base.

Documents complémentaires demandés

Au fil des échanges, les députés expriment leur désir de consulter les plans de transition prévus pour la mise en œuvre du projet de loi n° 10 concernant la restructuration du réseau de la santé. Ils s'intéressent aussi à l'évaluation interne du Ministère à l'égard de la mise en œuvre du plan stratégique 2010-2015 (bilan évaluatif).

[9] La première ligne offre des services généraux et des soins courants, la deuxième ligne assure des services spécialisés, la troisième ligne fournit des services ultraspécialisés et la quatrième ligne se consacre aux soins expérimentaux et à la recherche.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission sont satisfaits de leur rencontre avec les représentants du ministère de la Santé et des Services sociaux. À la lumière des échanges, les parlementaires veulent souligner quelques éléments.

En ce qui a trait à la planification quinquennale, les parlementaires demandent au Ministère de fixer des cibles intermédiaires pour ses objectifs stratégiques devant se déployer sur plusieurs années. Ils souhaitent qu'il porte une attention particulière à l'anticipation des variations des besoins et services en santé et services sociaux au cours des années à venir. Les changements technologiques et démographiques prévisibles, par exemple, devraient être considérés dans la planification ministérielle.

En matière de gestion administrative interne, il leur semble essentiel que le Ministère poursuive ses efforts en vue de favoriser l'égalité en emploi, notamment auprès des communautés culturelles et des personnes handicapées.

Les députés désirent que le Ministère leur communique un plan d'action annuel incluant des données factuelles et contextuelles. Ils veulent mieux saisir les orientations administratives du Ministère. Ils s'intéressent particulièrement aux cibles stratégiques de chaque exercice, aux raisons justifiant la révision des objectifs stratégiques et aux explications sur les écarts entre les résultats attendus et les résultats atteints. Ces données favoriseraient l'évaluation annuelle des efforts consentis et des résultats atteints par le Ministère en ce qui concerne la gestion du réseau de la santé et des services sociaux. Par ailleurs, les membres de la Commission considèrent que les tableaux de bord produits par les établissements sont des outils importants dans le processus de reddition de comptes du Ministère et, en ce sens, ils souhaiteraient qu'ils soient plus facilement accessibles. En outre, les membres encouragent le Ministère à publier, sur son site Internet, les données sur l'attente dans les urgences, tel qu'évoqué lors de l'audition.

Les membres de la Commission souhaitent que le rapport annuel de gestion fasse état de données chiffrées concernant le coût des services offerts par le Ministère. Ils incitent fortement ce dernier à mettre en application les directives et les conseils du *Guide sur le rapport annuel de gestion* publié par le Conseil du trésor et qu'à consulter les autres documents pertinents sur le processus de reddition de comptes.

Par ailleurs, les députés estiment qu'il serait judicieux que le Ministère mette en place des mesures d'étalonnage en matière de santé et de services sociaux. Les analyses comparatives, notamment avec d'autres provinces, apporteraient un éclairage intéressant sur la performance du

Ministère. Il pourrait ainsi bonifier ses pratiques. Du point de vue de la conservation des données, ils tiennent à ce qu'il constitue des archives électroniques, notamment touchant l'achalandage des urgences.

Enfin, le contenu et la présentation visuelle du rapport annuel pourrait être plus convivial. Celui-ci pourrait aussi faire mention du rôle des partenaires, notamment les organismes communautaires, dans le processus d'atteinte des objectifs stratégiques.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

5.1 **QUE** le ministère de la Santé et des Services sociaux fixe des cibles intermédiaires dans son plan stratégique. Qu'il rende compte de leur atteinte ou qu'il justifie leur révision dans son rapport annuel de gestion.

5.2 **QUE** le ministère de la Santé et des Services sociaux présente dans son rapport annuel de gestion des données plus complètes sur les mesures envisagées pour améliorer sa performance au cours des exercices ultérieurs, par exemple, en matière de disponibilité d'infirmières praticiennes, de délais d'attente dans les urgences et dans les traitements.

5.3 **QUE** le ministère de la Santé et des Services sociaux poursuive ses efforts en matière d'égalité en emploi pour tous les groupes cibles.

CHAPITRE 6

AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT

Le 13 mai 2015, la Commission de l'administration publique a entendu le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. L'audition portait sur le rapport annuel de gestion 2013-2014 du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

MEMBRES présents	**MEMBRES** remplaçants
Mme Boulet (Laviolette)	Mme Léger (Pointe-aux-Trembles)
M. Charette (Deux-Montagnes), **vice-président**	M. Roberge (Chambly)
Mme de Santis (Bourassa-Sauvé)	
M. Gaudreault (Jonquière), **président**	
M. Matte (Portneuf)	
M. Merlini (La Prairie), **vice-président**	
Mme Nichols (Vaudreuil)	
M. Ouellette (Chomedey)	
M. Reid (Orford)	
M. Turcotte (Saint-Jean)	

TÉMOIN Ministère de de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Mme Marie-Claude Champoux, sous-ministre
M. Normand Pelletier, sous-ministre adjoint au développement pédagogique et au soutien aux élèves
M. Éric Thibault, sous-ministre adjoint au soutien aux réseaux et aux enseignants
M. Luc Fournier, sous-ministre adjoint au loisir et au sport
Mme Stéphanie Vachon, secrétaire générale
Mme Katlyn Langlais, directrice, Ressources financières et matérielles
M. Francis Gauthier, directeur, Politiques et des relations extérieures

EXPOSÉ DE LA SOUS-MINISTRE

Mme Marie-Claude Champoux, sous-ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, dresse d'abord un portrait sommaire de l'ancien ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Elle décrit la mission de ce ministère, ses six grandes fonctions et sa structure organisationnelle.

Puis, Mme Champoux présente des données générales sur les ressources humaines de l'organisation et des organismes des réseaux de l'enseignement, soit les commissions scolaires et les établissements d'enseignement publics et privés. Ensuite, elle donne de l'information sur les partenaires du Ministère en matière de loisir et de sport.

La sous-ministre mentionne quelques réalisations du Ministère en 2013-2014 : instauration de la maternelle quatre ans à temps plein en milieu défavorisé, activités et financement de projets de recherche en matière de persévérance et de réussite scolaires, préparation d'une politique du sport et de l'activité physique.

Mme Champoux fait ensuite état de la planification stratégique, de la gestion et de la reddition de comptes de l'organisation. Elle rappelle que le plan stratégique du Ministère, qui couvre les exercices 2009 à 2013, remonte à plus de sept ans. Elle reconnaît que ce plan est davantage axé sur les moyens et les activités que sur les résultats. De plus, il comporte un trop grand nombre d'objectifs (49) et d'indicateurs (plus d'une centaine), ce qui induit des difficultés en matière de suivi des résultats et de reddition de comptes. Elle précise que la décision de prolonger ce plan d'une année supplémentaire a été prise afin de permettre à l'organisation de lancer un processus de planification stratégique plus conforme aux exigences gouvernementales.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LES DIRIGEANTS

Les échanges ont principalement porté sur la planification stratégique et la reddition de comptes du Ministère, sur la satisfaction des réseaux de l'éducation, du loisir et du sport et des citoyens, ainsi que sur la persévérance et la réussite scolaires.

Planification stratégique et reddition de comptes

Les membres de la Commission constatent la difficulté d'apprécier les résultats des actions du Ministère. Le rapport annuel de gestion du Ministère et l'information qui y est publiée manquent de clarté et de lisibilité. Certains résultats attendus dans le plan stratégique 2009-2013 (dont le Ministère a prolongé l'utilisation pour le suivi de sa gestion en 2013-2014) ont été omis et des

données pour certains exercices sont absentes, et ce, malgré le maintien des objectifs et des indicateurs qui y correspondent.

Mme Champoux reconnaît que le plan stratégique du Ministère et la présentation des résultats sont perfectibles. Elle avance des raisons pour expliquer les difficultés à présenter les résultats de gestion de façon uniforme et complète d'une année à l'autre. En particulier, le calendrier scolaire diffère de celui de l'année financière. De plus, le Ministère a vécu des changements et des restructurations au cours des dernières années : scission et fusion avec l'Enseignement supérieur et la Recherche, changements de gouvernement et de ministre. En outre, certains résultats en éducation sont mesurables sur un plus long terme, par exemple, l'évolution de la persévérance et de la réussite scolaires des élèves. Enfin, il faut distinguer la performance et la reddition de comptes du Ministère de celles du système d'éducation.

Bien que les membres de la Commission comprennent les défis et les particularités du système d'éducation, ils suggèrent que le prochain plan stratégique soit davantage orienté vers les principes de gestion axée sur les résultats. Plutôt que de décrire les activités visées, le plan devrait exposer les changements recherchés et les résultats que permettront d'atteindre les projets réalisés. Ainsi, les rapports annuels de gestion seront l'occasion pour le lecteur de constater si les efforts fournis ont engendré les changements souhaités, si les résultats sont à la hauteur des objectifs stratégiques. Par exemple, le rapport annuel de gestion pourrait traiter du nombre de professionnels ayant bénéficié d'une formation et de l'amélioration des connaissances obtenues plutôt que du nombre d'activités de formation tenues.

Les parlementaires s'interrogent sur les principes qui guident le Ministère dans l'élaboration de son prochain plan stratégique. Par ailleurs, ils souhaitent obtenir plus d'information sur les indicateurs et autres outils de gestion qui permettent au Ministère d'évaluer la performance du système d'éducation et, entre autres, de se comparer à d'autres organisations du Canada et de l'étranger.

Le Ministère admet les lacunes de son plan stratégique et entend y apporter des correctifs et des améliorations dans la version ultérieure de sa planification. L'élaboration de la planification stratégique se fait en ateliers, en travaillant par secteur, par direction du Ministère, processus auquel se joignent les gestionnaires. Le Ministère entend réduire le nombre d'indicateurs et de cibles et concevoir des indicateurs plus éloquents, qui faciliteront la lecture des résultats pour les prochaines années. Par ailleurs, il est difficile d'associer une action en éducation à un résultat ou à une corrélation « en ligne directe », même si les stratégies et les plans d'action en ce domaine peuvent avoir des effets sur le plan global.

Au-delà des indicateurs de gestion interne qui permettent, par exemple, de gérer l'évolution des ressources humaines et financières, le Ministère publie chaque année les *Indicateurs de l'éducation*. Ceux-ci sont disponibles en ligne. Ils rendent compte des indicateurs et des statistiques sur l'ensemble du système et sur chaque ordre d'enseignement. Les données touchent notamment la persévérance scolaire, l'obtention des diplômes, les comparaisons régionales ou internationales. De surcroît, le Ministère incite les établissements scolaires à soumettre les élèves à des tests internationaux afin d'évaluer la performance du système scolaire avec ceux de l'extérieur du Québec. Les membres de la Commission souhaitent que le rapport annuel de gestion offre de l'information sur ces statistiques, ou facilite l'accès à celles-ci au lecteur.

Mesure de la satisfaction des réseaux et des citoyens

Les parlementaires s'intéressent au traitement des plaintes des citoyens, qui ont augmenté de façon importante. Le Ministère a reçu 53 plaintes en 2011-2012, 139 en 2012-2013 et 257 en 2013-2014. Cette hausse est peut-être due à la mise en place d'un guichet unique en cette matière depuis 2012. Certaines plaintes n'étaient pas comptabilisées auparavant par l'organisation, alors qu'elles étaient reçues dans les directions régionales, pouvant ainsi être réglées localement. Aucune information n'est donnée sur les principaux objets des plaintes reçues.

Bien qu'elles soient en baisse (de 33 plaintes fondées en 2011-2012 à 7 en 2013-2014), les membres s'interrogent également sur l'objet des plaintes reçues au Protecteur du citoyen. Mme Champoux ignore l'existence de ces données et n'a pas de réponse claire à fournir à ce sujet. Cependant, elle avance l'hypothèse que l'instauration d'un protecteur de l'élève dans les commissions scolaires permet aux parents d'élèves de régler certains problèmes sans avoir recours au Protecteur du citoyen.

Aucun sondage n'a été mené sur la satisfaction du réseau et des citoyens depuis plusieurs années à l'égard des services offerts par le Ministère, alors que ce dernier avait pris l'engagement de s'assurer d'un niveau de satisfaction élevé à l'égard de la qualité de ses services. Les membres déplorent le retrait de certains indicateurs relatifs à cet engagement pendant la période couverte par le dernier plan stratégique.

La sous-ministre souligne que le Ministère offre peu de services directs aux citoyens. Elle précise que la plupart de ses services sont dirigés vers ses partenaires, soit les commissions scolaires et les écoles, qui dispensent les services directs d'éducation à la population. Elle reconnait

qu'aucun sondage n'a été réalisé sur la satisfaction des citoyens et qu'aucun sondage n'est prévu, bien que cet objectif soit présent dans le plan stratégique.

Les membres de la Commission estiment que le Ministère serait avisé d'évaluer, en collaboration avec ses partenaires, la satisfaction du personnel des réseaux de l'éducation à propos de la formation et du soutien pédagogique qu'il reçoit ainsi que la satisfaction du milieu de l'éducation et de la population.

Persévérance et réussite scolaire

Un des objectifs du plan stratégique, repris dans le plan d'action du Ministère intitulé *L'école, j'y tiens!*, consiste à hausser le taux de diplomation ou de qualification à 80 % chez les élèves de moins de 20 ans d'ici 2020. Les parlementaires s'interrogent sur les moyens pris par le Ministère pour évaluer l'atteinte de cet objectif et pour faire un suivi des différentes mesures mises en place en vue d'améliorer la persévérance et la réussite scolaires.

Les commissions scolaires sont tenues de faire une reddition de comptes. Elles signent des conventions de partenariat avec le Ministère qui comprennent l'atteinte de cinq objectifs, dont l'un est l'augmentation de la diplomation et de la qualification avant l'âge de 20 ans. En outre, les statistiques relatives à la réussite et à la diplomation sont publiées chaque année dans le document *Indicateurs de l'éducation*. Toutefois, le Ministère n'est pas en mesure de faire une évaluation précise de l'apport de chaque mesure mise de l'avant sur l'évolution des taux de persévérance et de réussite scolaires, puisqu'elles sont souvent complémentaires. Par exemple, il serait difficile d'évaluer l'effet de programmes, comme l'aide aux devoirs ou les activités parascolaires, sur l'amélioration du taux de réussite scolaire. En revanche, celui-ci a progressé au cours des dernières années, même si l'on ne peut isoler la contribution des différentes mesures à ces résultats. Il est possible de mesurer l'efficacité d'une mesure sur un plus long terme, *a posteriori*. À titre d'exemple, l'effet de l'implantation de la maternelle quatre ans en milieu défavorisé pourra être évalué en suivant les enfants inscrits dès leur entrée à l'éducation préscolaire et durant tout leur parcours scolaire.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission de l'administration publique sont heureux d'avoir pu échanger avec les représentants du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sur le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Certains aspects de la gestion administrative du Ministère ont pu être éclaircis, bien que quelques préoccupations persistent.

L'audition a permis aux députés de formuler leurs attentes en ce qui a trait à la reddition de comptes du Ministère en prévision du prochain plan stratégique.

Par ailleurs, la Commission compte sur l'élaboration d'une planification stratégique plus compréhensible et pertinente, et sur une présentation annuelle des résultats atteints par le Ministère. Les membres comprennent que certaines réalités propres au domaine de l'éducation, comme le chevauchement des années financière et scolaire, compliquent la présentation des données du rapport annuel de gestion. Malgré cela, ils s'attendent à ce que le Ministère fournisse au citoyen une information plus facile à interpréter. Ils souhaitent que les dirigeants procèdent à une réflexion à cet égard.

L'information fournie devrait permettre d'établir, aussi, un lien plus intelligible entre les actions du Ministère et ses partenaires des réseaux de l'éducation et de l'enseignement. Les parlementaires réclament, en outre, la publication d'informations plus détaillées sur l'évolution et l'objet des plaintes reçues par le Ministère et sur celles que recueille le Protecteur du citoyen.

Les députés soulignent par ailleurs l'importance de mener une vaste réflexion visant à doter le Ministère d'un outil de mesure de la satisfaction du milieu et de la population. Cet exercice doit amener le Ministère à identifier les personnes concernées, qu'il s'agisse de ses employés, du personnel du réseau de l'éducation et de ses partenaires, des élèves ou des parents. Il devra spécifier la nature de la satisfaction visée ainsi que les principaux éléments méthodologiques de la démarche.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

6.1 **QUE** le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche inclue des cibles intermédiaires, dans son prochain plan stratégique et dans ses prochains plans d'action.

6.2 **QUE** le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche bonifie dans ses prochains rapports annuels de gestion, l'information relative aux volets spécifiques que sont :

- la persévérance scolaire, la réussite et la diplomation, en facilitant l'accès aux données par région et par réseau (public/privé), par exemple, en fournissant les hyperliens vers les données, afin de clarifier le niveau d'atteinte des objectifs de réussite scolaire formulés par le Ministère;
- le loisir, le sport et l'activité physique;
- les activités des organismes communautaires.

6.3 **QUE** le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche enrichisse et clarifie l'information publiée dans son rapport annuel de gestion :

- en uniformisant la présentation des données;
- en axant l'information sur les résultats liés à chaque objectif stratégique plutôt que sur les activités menées;
- en justifiant le retrait ou la modification des indicateurs retenus pour réaliser le suivi des résultats atteints.

6.4 **QUE** le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche détaille, dans ses prochains rapports annuels, l'objet des plaintes des citoyens, incluant celles déposées au Protecteur du citoyen.

6.5 **QUE** le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche rende compte à la Commission, au plus tard le 1er juin 2016, des fruits de sa réflexion concernant la mesure de la satisfaction du milieu et de la population.

CHAPITRE 7

EXAMEN DE RAPPORTS ANNUELS DE GESTION DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES PUBLICS EN VERTU DES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Depuis 2005, la Commission de l'administration publique procède à un examen régulier de l'ensemble des rapports annuels de gestion des ministères et des organismes soumis à certaines dispositions de la Loi sur l'administration publique. La méthode utilisée a été améliorée en juin 2008[10]. La Commission avait alors ajouté l'appréciation de la performance à celle de la qualité de l'information présentée dans les rapports annuels de gestion. Par la suite, tenant compte de l'expérience suffisante de la gestion axée sur les résultats acquise par les entités, la Commission a centré davantage son attention sur la performance. En ce sens, en s'inspirant de la définition qu'en fait le Secrétariat du Conseil du trésor, la Commission de l'administration publique estime que, pour être jugée performante, une organisation doit :

- Réaliser des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission;
- Atteindre ses objectifs stratégiques;
- Produire des services de qualité aux citoyens;
- Utiliser ses ressources de façon optimale.

En lien avec l'utilisation des ressources, le Secrétariat du Conseil du trésor invite les ministères et les organismes à intégrer dans leur rapport annuel de gestion des données relatives aux ressources humaines, financières et informationnelles. En juin 2012[11], la Commission recommande que le Secrétariat du Conseil du trésor poursuive ses efforts dans le but d'inciter les ministères et les organismes à publier une information plus complète en matière de ressources informationnelles. Les membres sont attentifs aux améliorations apportées dans la reddition de comptes des entités qui permettent une meilleure appréciation de la gestion de leurs ressources. C'est pourquoi ils estiment qu'il reste à accomplir des progrès, particulièrement en matière de ressources informationnelles.

[10] Commission de l'administration publique, *Vingtième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, juin 2008, 53 p.

[11] Commission de l'administration publique, *Vingt-huitième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, juin 2012, 86 p.

Le premier cycle d'examen des rapports annuels des ministères et des organismes assujettis aux dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique a été réalisé de juin 2005 à mai 2010. La Commission a entamé, à l'automne 2010, le deuxième cycle d'examen.

Ce chapitre fait état des travaux récents qui viennent clore le deuxième cycle d'examen. En effet, l'analyse et les conclusions qui en sont tirées permettent d'achever l'examen des rapports annuels de 70 organismes assujettis aux travaux de la Commission. Parmi ceux-ci, certains ont été traités différemment des autres en raison de leur petite taille. En effet, huit organismes, présentés ici comme les « autres entités », ont certaines particularités :

- Ils ont un effectif et un budget de dépenses très modeste;
- Ils ont souvent des ententes de services avec certains ministères pour la gestion de leurs ressources;
- Ils ont une capacité moindre à produire des éléments de reddition de comptes répondant à toutes les exigences du Secrétariat du Conseil du trésor et de la Loi sur l'administration publique.

La Commission de l'administration publique a procédé à l'examen des rapports annuels de gestion de ces petits organismes en mai 2015. Une correspondance a été établie avec chacune de ces entités afin de les informer des principales questions et commentaires des députés.

EXAMEN DE DIX-SEPT RAPPORTS ANNUELS DE GESTION

En mars 2015, les parlementaires ont passé en revue les rapports annuels de gestion 2013-2014 suivants :

- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse;
- Institut national d'excellence en santé et services sociaux;
- Ministère du Conseil exécutif;
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport;
- Ministère de la Santé et des Services sociaux.

Les rapports annuels de gestion 2013-2014 des organismes suivants ont été examinés en mai 2015 :

- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement;
- Commission québécoise des libérations conditionnelles;

- Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologique;
- Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec.

En outre, l'examen des rapports annuels des 8 petits organismes suivants a aussi été réalisé en mai 2015 :

- Comité de déontologie policière;
- Commissaire à la déontologie policière;
- Commissaire à la santé et au bien-être;
- Commission consultative de l'enseignement privé;
- Commission de l'éthique de la science et de la technologie;
- Conseil de la justice administrative;
- Conseil du patrimoine culturel;
- Institut national des mines.

Au terme de l'examen des 17 rapports, la Commission constate que, bien que tous les ministères et organismes semblent réaliser des activités qui leur permettent de s'acquitter de leur mission, plusieurs ne publient pas de cibles stratégiques qui permettraient à la Commission ou aux citoyens d'obtenir un portrait juste de leur performance. Des recommandations et des commentaires spécifiques à chacun d'eux sont formulés.

Bureau d'audiences publiques sur l'environnement

Initialement, le plan stratégique du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) s'étalait de 2008 à 2013, mais son échéance a été reportée de deux ans. La performance du BAPE dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques ne peut être évaluée puisque ni le plan stratégique ni le rapport annuel de gestion ne font mention de cibles qui permettraient de mesurer le degré de progression des résultats par rapport aux changements visés. Les membres de la Commission constatent que l'organisme fournit des données détaillées concernant la gestion de ses ressources, en particulier en ce qui concerne les ressources humaines. La hausse importante des coûts directs de fonctionnement est expliquée. Par contre, la présentation de l'information concernant la gestion des ressources informationnelles présente certaines lacunes. Le rapport annuel de gestion ne mentionne pas la liste des projets en cours, ni leur état d'avancement, pas plus que le détail des ressources humaines et financières qui y sont associées.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

Il est difficile d'évaluer la performance de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse puisque les objectifs stratégiques de l'organisme ne sont pas accompagnés de cibles qui permettraient de mesurer les résultats. De plus, les parlementaires notent que le rapport annuel 2013-2014 de la Commission ne rend compte que de sept des onze objectifs que contient son plan stratégique, et ce, sans fournir d'explications. De même, la déclaration de services aux citoyens de l'organisme ne comporte pas de cibles à atteindre, rendant difficile la présentation de résultats quant aux engagements pris envers les citoyens. La Commission fournit certes des renseignements utiles sur les plaintes reçues, mais les parlementaires auraient souhaité plus de précisions, notamment en ce qui concerne la satisfaction de la clientèle et l'augmentation du nombre de plaintes. Enfin, les données relatives aux ressources humaines, financières et informationnelles sont suffisamment étoffées pour offrir un bon portrait de la situation de l'organisme. Les parlementaires remarquent notamment que la Commission maintient son équilibre budgétaire.

Commission québécoise des libérations conditionnelles

Les membres apprennent que la Commission québécoise des libérations conditionnelles a atteint environ la moitié des 16 objectifs de son plan stratégique 2012-2016. Par ailleurs, ils déplorent l'absence, dans le rapport annuel de gestion, des résultats liés aux engagements pris dans la déclaration de services aux citoyens. L'entité publie des données suffisantes pour permettre aux citoyens d'avoir un portrait clair de la gestion de ses ressources humaines. À propos des ressources financières, le déficit obtenu en 2013-2014 est expliqué dans le rapport annuel par l'augmentation de la masse salariale. L'organisme ayant toutefois connu des surplus au cours des dernières années, les membres auraient aimé obtenir davantage de données contextuelles à ce sujet. En outre, les parlementaires soulignent l'absence de toute information concernant la gestion des ressources informationnelles dans le rapport annuel de gestion.

Institut national d'excellence en santé et en services sociaux

L'atteinte des huit objectifs du plan stratégique 2012-2015 de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS) ne peut être évaluée de façon systématique en raison de l'absence de cibles pour chacun des indicateurs de performance. En ce qui a trait à la gestion des ressources, les données fournies répondent généralement aux exigences du Secrétariat du Conseil du trésor. Or, les parlementaires auraient souhaité que l'organisme commente davantage les différentes variations observables dans les états financiers, ainsi que les écarts entre les

dépenses prévues et réelles en ressources informationnelles. Par ailleurs, notons que compte tenu de sa mission, l'INESSS n'est pas tenu de produire une déclaration de services aux citoyens.

Ministère du Conseil exécutif

L'absence de cibles dans le plan stratégique du ministère du Conseil exécutif ne permet pas d'évaluer la performance de l'entité quant à l'atteinte des objectifs fixés. Les membres de la Commission constatent d'ailleurs que la planification stratégique du Ministère couvrait la période 2009-2013, mais qu'aucune démarche ne semble avoir été entamée par l'entité pour se doter d'un nouveau plan. De même, la déclaration de services aux citoyens est composée d'engagements qualitatifs et ne comporte aucune cible quantifiable qui permettrait de mesurer l'atteinte des objectifs. Le rapport annuel 2013-2014 du Ministère se contente d'énumérer ces engagements sans préciser les activités menées pour assurer la qualité des services offerts. Quant à la gestion des ressources, le Ministère fournit des données chiffrées bien ventilées. En ce qui concerne spécifiquement les ressources humaines et informationnelles, les parlementaires auraient toutefois souhaité avoir davantage de données contextuelles pour expliquer les chiffres présentés, notamment les écarts visibles. De telles explications sont fournies pour les ressources financières.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport a choisi pour l'exercice 2013-2014 de reconduire son plan stratégique 2009-2013 en retirant certains objectifs caducs. Malgré le délai supplémentaire ainsi obtenu pour atteindre les objectifs conservés, les membres de la Commission constatent que la performance de l'entité demeure faible : seuls 5 des 26 objectifs stratégiques pris en compte dans le rapport annuel 2013-2014 ont été entièrement atteints. Parallèlement, seulement deux des six engagements pris par le Ministère dans sa déclaration de services aux citoyens ont été respectés en 2013-2014 et cinq des onze cibles définies ont été atteintes. Les plaintes reçues par le Ministère ont augmenté significativement au cours des trois dernières années, mais l'absence de ventilation ne permet pas d'avoir un portrait précis de la situation et de son évolution. Les membres de la Commission notent également que le Ministère ne dispose pas de données concernant la satisfaction de ses employés ou de la population quant aux services rendus et qu'aucune mesure n'a été mise en œuvre pour l'évaluer. Sur le plan de la gestion des ressources, les données publiées par le Ministère sont conformes aux exigences du Secrétariat du Conseil du trésor. Le Ministère propose des données nombreuses au sujet de ses effectifs. Il fournit des renseignements clairs sur ses dépenses, ses revenus et ses

investissements. Enfin, la présentation des données concernant la gestion des ressources informationnelles est exhaustive.

Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la technologie

En raison d'une situation particulière (création en 2012 du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie et absence d'un nouveau plan stratégique), aucune information n'est disponible sur les objectifs stratégiques. Il est donc impossible pour la Commission de réaliser une évaluation de la performance du Ministère à cet égard. Pour la grande majorité des indicateurs quantitatifs de sa déclaration de services aux citoyens, le Ministère atteint ses cibles ou s'en approche beaucoup. Cependant, il ne semble pas avoir réalisé d'enquête sur la satisfaction de la clientèle. En matière de ressources humaines et financières, le Ministère publie une information claire et abondante. En raison d'une entente de service avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, il faut se référer au rapport annuel de gestion de ce dernier pour prendre connaissance des renseignements sur les ressources informationnelles et les principaux projets réalisés ou en cours. L'information est cependant trop diffuse pour permettre d'apprécier la situation pour le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie.

Ministère de la Santé et des Services sociaux

Le rapport annuel 2013-2014 du ministère de la Santé et des Services sociaux fait état de 45 des 55 objectifs de son plan stratégique 2010-2015. Aucune explication n'est fournie quant aux objectifs écartés. Des 45 objectifs retenus, seuls 8 ont été atteints au cours de l'année et 18 sont en voie d'être atteints. Par ailleurs, les membres de la Commission remarquent que plusieurs objectifs ne comportent pas de cibles intermédiaires, rendant ainsi difficile l'évaluation de la performance du Ministère. La déclaration de services aux citoyens de l'entité répond aux exigences du Secrétariat du Conseil du trésor. Or, l'absence de cibles quantifiables ne permet pas d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés. En ce qui a trait aux ressources humaines, le Ministère fournit des données détaillées qui permettent de dresser un bon portrait de la situation. De même, le rapport annuel du Ministère présente pertinemment l'évolution des ressources financières par secteur d'activité et fournit des données qui justifient les écarts avec les exercices précédents. Enfin, les dépenses et les investissements prévus et réels en ressources informationnelles sont publiés par le Ministère, mais les membres de la Commission notent que l'état d'avancement des projets et l'affectation des ressources humaines qui y sont consacrées ne sont pas présentés.

Régie des marchés agricoles

Les parlementaires sont étonnés de constater que le plan stratégique de la Régie qui devait initialement couvrir la période 2006-2009 soit toujours appliqué. Pour la période 2013-2014, les résultats de la Régie pour les 12 objectifs courants, établis en 2006, 33 % ont été atteints. La Régie décrit bien ses ressources humaines dans son rapport, toutefois les députés notent l'absence d'information concernant le taux de roulement et la mesure du climat de travail. Bien que les données financières soient bien détaillées, des lacunes sont constatées dans l'information publiée à propos des ressources financières. Les parlementaires auraient voulu connaître la liste des projets en cours, l'état de leur avancement et les ressources qui y sont affectées, par rapport à ce qui était prévu. Ces données ne sont pas fournies dans le rapport annuel de gestion.

Autres entités

Comité de déontologie policière

Les membres de la Commission soulignent la présence de données pertinentes concernant la gestion des ressources humaines et financières du Comité de déontologie policière. Par contre, ils constatent que le rapport annuel contient une présentation qualitative de la gestion des ressources informationnelles. Ils demandent donc au Comité d'intégrer dans son rapport des données chiffrées sur les investissements prévus ou réels et sur le nombre de projets en cours. Ils s'enquièrent en outre des résultats obtenus en regard des engagements contenus dans la déclaration de services aux citoyens de l'entité, notamment en matière de traitement des plaintes. Ces renseignements complémentaires permettront de mieux mesurer la performance du Comité de déontologie policière.

Commissaire à la déontologie policière

La Commission constate que le rapport annuel du Commissaire à la déontologie policière contient une présentation qualitative de la gestion des ressources informationnelles. Elle a demandé à l'entité des données chiffrées sur les investissements prévus et réels, ainsi que des données complètes sur les résultats des sept engagements chiffrés contenus dans la déclaration de service aux citoyens. Les données détaillées ont été transmises à la Commission. Les membres encouragent l'organisme à bonifier son rapport annuel de gestion en ce sens à l'avenir.

Commissaire à la santé et au bien-être

D'une manière générale, les membres de la Commission sont satisfaits de constater la qualité de l'information présentée par le Commissaire à la santé et au bien-être.

Commission consultative de l'enseignement privé

Pour mesurer la performance de la Commission consultative de l'enseignement privé, les membres voudraient obtenir plus d'information concernant ses cibles stratégiques. L'utilisation de cibles et d'indicateurs permettant la comparaison des résultats avec ceux des années antérieures, les parlementaires demandent à l'entité de leur fournir ces données, qui sont absentes du rapport annuel de gestion. Ils encouragent d'ailleurs la Commission consultative à inclure des cibles précises dans sa prochaine planification stratégique.

Commission de l'éthique de la science et de la technologie

À la suite de l'examen du rapport annuel de la Commission de l'éthique de la science et de la technologie, les parlementaires incitent l'organisme à inclure des cibles mesurables et des cibles intermédiaires dans sa prochaine planification stratégique. À l'heure actuelle, la reddition de comptes de la Commission de l'éthique de la science et de la technologie rend impossible l'évaluation de sa performance.

Conseil de la justice administrative

Parmi les principaux constats, les députés soulignent celui de l'augmentation soutenue des dépenses du Conseil de la justice administrative au cours des trois dernières années, alors que le nombre d'effectifs réguliers est demeuré stable. Les membres de la Commission de l'administration publique invitent le Conseil à mieux expliquer ces hausses dans ses prochains rapports. En outre, ils souhaitent que le Conseil rende compte annuellement de l'atteinte de tous les objectifs contenus dans la planification stratégique de l'organisme et dans sa déclaration de services aux citoyens.

Conseil du patrimoine culturel

Malgré les exigences de la Loi sur l'administration publique à laquelle le Conseil du patrimoine culturel est soumis, l'organisme ne publie pas de planification stratégique ni de déclaration de services aux citoyens. De plus, les parlementaires déplorent le fait que le rapport annuel de gestion ne comporte aucune donnée chiffrée et très peu d'explications contextuelles à propos des ressources informationnelles dont dispose le Conseil. Ils souhaitent obtenir des informations permettant de mieux mesurer la performance de l'organisme et l'incitent à améliorer ses pratiques de reddition de comptes.

Institut national des mines

Constatant la stabilité des effectifs à l'Institut national des mines, les membres de la Commission ont cherché à comprendre la hausse de ses dépenses entre les années 2011-2012 et 2013-2014

et l'Institut a fourni à la Commission des explications justifiant cette hausse. Les parlementaires recommandent d'ailleurs à l'Institut de fournir à l'avenir plus d'explications dans son rapport annuel de gestion lorsqu'il y a des changements notables dans les effectifs ou les budgets. Par ailleurs, les députés s'étonnent de l'absence de cibles stratégiques dans le plus récent rapport, alors que celui couvrant la période 2012-2013 en contenait. Cette absence de cibles rend impossible l'évaluation de la performance de l'organisme eu égard aux objectifs fixés. Enfin, les parlementaires invitent l'Institut à inclure davantage d'information concernant les ressources informationnelles, notamment sur les investissements réels ou prévus et sur les projets en cours.

CHAPITRE 8

RÉVISION DU MODE DE TRANSMISSION ET D'ANALYSE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS

Le Règlement de l'Assemblée nationale confie à la Commission de l'administration publique la responsabilité d'étudier les engagements financiers de 25 000 $ et plus qui ont été autorisés par le Conseil du trésor, le Conseil exécutif ou les ministères dans le cadre d'un mode de gestion financière.

Au cours des dernières années, plusieurs problèmes ont été soulevés relativement au processus de transmission et d'analyse des engagements financiers. En effet, la transmission des engagements implique une double saisie pour les ministères, qui doivent produire des listes spécifiquement destinés à la Commission, en plus de saisir l'information dans le système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (SEAO), implanté depuis 2004. Le format des listes transmises n'a pas été récemment actualisé, ce qui complexifie la possibilité de procéder à des tris ou des extractions lors de leur analyse. En outre, il va sans dire qu'une vérification approfondie des 20 000 engagements reçus annuellement s'avère difficile, voire impossible, d'autant plus que le seuil de 25 000 $ n'a pas été indexé, depuis qu'il a été fixé, il y a plus de quarante ans.

C'est pourquoi la Commission explore depuis plusieurs années la possibilité de revoir son mode de fonctionnement. C'est dans cette perspective qu'à l'automne dernier la Commission a confié à son comité directeur le mandat de proposer des nouvelles manières de faire. Plusieurs solutions ont ainsi été explorées et celle retenue par les membres de la Commission se compose de deux volets. Le premier concerne la transmission des listes, et le second l'analyse qui est effectuée par la Commission.

a. Transmission des listes

Afin d'obtenir des listes d'engagements financiers plus complètes et uniformes, d'éviter les retards dans la transmission de l'information et de permettre à la Commission de disposer de l'information nécessaire pour faire des vérifications dans les données reçues, la Commission a décidé d'exploiter l'information déjà saisie dans le SEAO afin de constituer les listes d'engagements financiers. Cette proposition comporte plusieurs avantages. En effet, cela permet de standardiser le format de l'information, facilitant ainsi les possibilités de tris ou de

requêtes ciblées, ce qui n'est pas possible de faire actuellement en raison de la disparité de l'information reçue et du format des listes. La double saisie effectuée par les ministères est également éliminée.

Le comité directeur a travaillé en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor en vue de mettre en œuvre ce changement. Ce nouveau mode de fonctionnement devrait être complètement implanté à l'automne 2015.

b. Analyse des engagements financiers

La Commission entend se doter d'une méthode de vérification par échantillonnage en vue de cibler certains types d'engagements dont elle souhaite approfondir l'étude. Rappelons que ce sont plus de 20 000 engagements qui sont reçus annuellement par la Commission et que la possibilité d'indexer le seuil de transmission de 25 000 $ a été éliminé en raison des conséquences que cela aurait eu sur le caractère public de certains types d'engagements. Ainsi, en vue d'optimiser le temps consacré à l'analyse de ces données, la Commission veut adopter des outils de contrôle ciblés. Comme plusieurs vérifications sont déjà existantes au sein des ministères, les membres de la Commission entendent déterminer les vérifications qui, selon eux, semblent les plus pertinentes eu égard aux risques encourus. En ce sens, la Commission a fait appel aux conseils du Vérificateur général du Québec en vue de bâtir un tableau de bord qui aiguillera les membres dans le choix des engagements retenus pour des vérifications. Les outils sont en cours d'élaboration et ils devraient être mis en application à l'automne 2015.

En somme, les changements proposés au processus de transmission et d'analyse des engagements financiers permettront de réduire la charge de travail des ministères et organismes, tout en optimisant le travail effectué par les membres de la Commission qui concentreront leurs actions sur des engagements ciblés.

ANNEXE I : CRITÈRES D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE

L'article 2 de la Loi sur l'administration publique précise que le cadre de gestion doit concourir à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats. Le Secrétariat du Conseil du trésor définit ainsi la performance :

> La performance désigne ici une intégration de plusieurs paramètres propres à un ministère ou à un organisme. Être performant, c'est s'acquitter de sa mission en atteignant les objectifs stratégiques et les objectifs de qualité de services aux citoyens, en utilisant de manière judicieuse les ressources, en maintenant un climat de travail adéquat et en offrant des produits et services de qualité dans le respect des lois et règlements qui s'appliquent, tout en assurant la continuité des opérations.

En s'inspirant de cette définition, la Commission de l'administration publique considère que, pour être jugée performante, une organisation doit :

1. Réaliser des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission

L'organisation doit s'acquitter de sa mission. Les activités et les ressources consacrées aux différents éléments de la mission permettent d'apprécier dans quelle mesure l'ensemble de la mission est assumé.

2. Atteindre ses objectifs stratégiques

L'appréciation de la performance doit prendre en considération l'atteinte des objectifs qui découlent de la planification stratégique.

3. Produire des services aux citoyens de qualité

L'une des finalités de la Loi sur l'administration publique est aussi de contribuer à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. La performance à cet égard s'évalue donc par le respect des engagements contenus dans la déclaration de services aux citoyens. Elle peut aussi s'apprécier par les mesures de la satisfaction de la clientèle et des partenaires et par les plaintes et leur traitement.

4. Exercer une gestion adéquate de ses ressources

L'article 2 de la Loi sur l'administration publique établit également que le cadre de gestion gouvernementale doit contribuer à une utilisation optimale des ressources de l'administration

gouvernementale. La performance des organisations devrait d'abord être appréciée selon la qualité de la gestion des ressources humaines. Les éléments à prendre en compte sont notamment la planification de l'effectif et des compétences, la qualité du climat de travail, les efforts de développement et la rétention du personnel. Il faut également évaluer la capacité de gérer adéquatement les ressources financières confiées aux organisations. Une utilisation judicieuse des ressources devrait se refléter dans le respect du cadre budgétaire et dans l'évolution des coûts de revient. La gestion des ressources informationnelles doit aussi être mesurée. Dans ce cas, la performance de l'organisation se manifeste dans sa gestion de ces principaux projets, notamment dans le respect des budgets et des échéanciers.

Enfin, les résultats des travaux d'évaluation de programmes ou de vérification d'optimisation des ressources apportent un éclairage supplémentaire et plus approfondi sur l'ensemble de la gestion des ressources.

L'évaluation de la performance sous ces quatre critères n'est possible que si l'information présentée dans le rapport annuel de gestion est complète et rigoureuse. À ce titre, et au-delà des exigences du Secrétariat du Conseil du trésor, le rapport annuel de gestion doit contenir une information présentant les qualités suivantes :

- Être cohérente avec les autres documents.
- Présenter les résultats atteints et leur mise en contexte.
- Révéler le degré de satisfaction de la clientèle.
- Faire état des correctifs ou des solutions de rechange.
- Expliquer les liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats.

ANNEXE II : LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION

CHAPITRE 1 : AUDITION PORTANT SUR LE RAPPORT 2012-2014 DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DU TRÉSOR CONCERNANT L'APPLICATION DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

1.1 **QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor accompagne le mieux possible les ministères et organismes dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.

1.2 **QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor s'assure que les ministères et organismes fixent des cibles intermédiaires dans leur plan stratégique afin de favoriser l'évaluation de leurs résultats annuels tout au long de la durée de ce plan.

1.3 **QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor s'assure que les indicateurs des plans stratégiques des ministères et organismes permettent de mesurer, dans une proportion plus significative, les retombées de leurs activités.

1.4 **QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor se penche sur les taux de satisfaction des citoyens inscrits dans les rapports annuels de gestion des ministères et organismes et revoie les modalités de mesure de ce paramètre pour s'assurer de leur fiabilité et de leur harmonisation.

1.5 **QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor travaille en vue d'accroître le nombre de ministères et organismes qui évaluent le coût de revient de leurs produits et services et les incite à faire connaître ce coût aux citoyens.

1.6 **QUE** la reddition de comptes des ministères et organismes soit la plus standardisée possible tout en permettant des adaptations lorsque nécessaire.

1.7 **QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor propose à la Commission de l'administration publique des pistes pour réduire la masse d'information qui est actuellement demandée aux ministères et organismes afin d'optimiser leur reddition de comptes.

1.8 **QUE** la Commission de l'administration publique, le Secrétariat du Conseil du trésor et le Vérificateur général collaborent pour déterminer ce qui doit être demandé aux ministères et organismes afin de rendre la reddition de comptes la plus efficace et efficiente possible.

CHAPITRE 2 : AUDITION PORTANT SUR LE RAPPORT ANNUEL DE GESTION ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS 2013-2014 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

2.1 **QUE** le Bureau de l'Assemblée nationale s'assure que le Vérificateur général reçoive les crédits suffisants pour réaliser ses mandats. Que des scénarios d'assouplissement de la politique salariale du Vérificateur général soient étudiés afin de favoriser la rétention et le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée et experte dont l'organisation a besoin.

2.2 **QUE** le Vérificateur général réfléchisse aux bonnes pratiques à adopter pour améliorer le niveau d'application de ses recommandations par les entités vérifiées ou qu'il révise ses cibles en cette matière afin d'en favoriser l'atteinte.

2.3 **QUE** le Vérificateur général fournisse, dans son prochain rapport annuel de gestion, des données sur l'utilisation et la gestion de ses ressources informationnelles d'après les outils du Secrétariat du Conseil du trésor.

CHAPITRE 3 : AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DE LA RÉGIE DES ALCOOLS, DES COURSES ET DES JEUX

3.1 **QUE** le gouvernement du Québec révise la législation applicable à la Régie des alcools, des courses et des jeux.

3.2 **QUE** la Régie des alcools, des courses et des jeux soumette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 30 juin 2015, un état de situation sur la mise en œuvre du projet Acolyte.

3.3 **QUE** la Régie des alcools, des courses et des jeux assure, d'ores et déjà, la planification de la phase 2 du projet Acolyte.

3.4 **QUE** la Régie des alcools, des courses et des jeux fixe, dans son prochain plan stratégique, des cibles précises et mesurables et qu'elle y ajoute des cibles intermédiaires.

CHAPITRE 4 : AUDITION PORTANT SUR LES ACQUISITIONS DE BIENS ET DE SERVICES DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC

4.1 **QUE** le Centre de services partagés du Québec soumette à la Commission une mise à jour du plan d'action faisant suite aux recommandations du Vérificateur général au plus tard le 30 octobre 2015.

4.2 **QUE** le Vérificateur général effectue un suivi du plan d'action du Centre de services partagés du Québec et qu'il en fasse rapport à la Commission au plus tard le 30 juin 2016.

4.3 **QUE** le Centre de services partagés du Québec fournisse à la Commission les résultats de sa réflexion concernant la définition de son offre de services au plus tard le 15 décembre 2015.

4.4 **QUE** le Centre de Services partagés du Québec mène un exercice de réflexion sur les meilleures pratiques de gouvernance à adopter. Pour ce faire, l'organisme devrait notamment s'inspirer des principes pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics que reconnaît l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

4.5 **QUE** le Centre de Services partagés du Québec mette en place un système intégré de gestion des risques dans les processus d'acquisition.

4.6 **QUE** le Centre de Services partagés du Québec bonifie le tableau de bord déjà esquissé et qu'il soumette sa version définitive à la Commission au plus tard le 30 octobre 2015.

4.7 **QUE** le Centre de Services partagés du Québec poursuive et intensifie la formation de l'ensemble de son personnel afin d'approfondir ses connaissances et de perfectionner son expertise, notamment dans les processus d'acquisition.

4.8 **QUE** le gouvernement du Québec veille à pourvoir rapidement les postes vacants au sein du conseil d'administration du Centre de Services partagés du Québec et qu'il encourage la nomination de membres ayant des compétences pertinentes.

CHAPITRE 5 : AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

5.1 **QUE** le ministère de la Santé et des Services sociaux fixe des cibles intermédiaires dans son plan stratégique. Qu'il rende compte de leur atteinte ou qu'il justifie leur révision dans son rapport annuel de gestion.

5.2 **QUE** le ministère de la Santé et des Services sociaux présente dans son rapport annuel de gestion des données plus complètes sur les mesures envisagées pour améliorer sa performance au cours des exercices ultérieurs, par exemple, en

matière de disponibilité d'infirmières praticiennes, de délais d'attente dans les urgences et dans les traitements.

5.3 **QUE** le ministère de la Santé et des Services sociaux poursuive ses efforts en matière d'égalité en emploi pour tous les groupes cibles.

CHAPITRE 6 : Audition portant sur la gestion administrative du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

6.1 **QUE** le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche inclue des cibles intermédiaires, dans son prochain plan stratégique et dans ses prochains plans d'action.

6.2 **QUE** le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche bonifie dans ses prochains rapports annuels de gestion, l'information relative aux volets spécifiques que sont :

- la persévérance scolaire, la réussite et la diplomation, en facilitant l'accès aux données par région et par réseau (public/privé), par exemple, en fournissant les hyperliens vers les données, afin de clarifier le niveau d'atteinte des objectifs de réussite scolaire formulés par le Ministère;
- le loisir, le sport et l'activité physique;
- les activités des organismes communautaires.

6.3 **QUE** le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche enrichisse et clarifie l'information publiée dans son rapport annuel de gestion :

- en uniformisant la présentation des données;
- en axant l'information sur les résultats liés à chaque objectif stratégique plutôt que sur les activités menées;
- en justifiant le retrait ou la modification des indicateurs retenus pour réaliser le suivi des résultats atteints.

6.4 **QUE** le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche détaille, dans ses prochains rapports annuels, l'objet des plaintes des citoyens, incluant celles déposées au Protecteur du citoyen.

6.5 **QUE** le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche rende compte à la Commission, au plus tard le 1er juin 2016, des fruits de sa réflexion concernant la mesure de la satisfaction du milieu et de la population.

Direction des travaux parlementaires
Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires
3e étage, Bureau 3.15
Québec (Québec) G1A1A3
Téléphone : 418 643-2722
Télécopieur : 418 643-0248
commissions@assnat.qc.ca