



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

34^E RAPPORT SUR L'IMPUTABILITÉ
JUIN 2016





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



LES COLLABORATEURS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SECRETARIAT DE LA COMMISSION

Pierre-Luc Turgeon
Marie-Claude Monnerat

RECHERCHE

Hélène Bergeron
David Boucher
Samuel Houngué
Richard L'Hérault
Magali Paquin
Julie Paradis
Michèle Rioux
Danielle Simard
Joëlle Steben-Chabot
Stéphanie Therrien

Pour tout renseignement complémentaire sur les travaux de la Commission de l'administration publique, veuillez vous adresser au secrétaire de la Commission, M. Pierre-Luc Turgeon.

Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires, 3^e 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 2016
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISSN : 1492-0344



TABLE DES MATIÈRES

MOT DU COMITÉ DIRECTEUR	1
CHAPITRE 1.....	3
COMPTE RENDU DE LA SÉANCE DE TRAVAIL SUR LE RAPPORT ANNUEL DE GESTION ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS 2014-2015 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC ..	3
Exposé de la vérificatrice générale	4
Échanges entre la Commission et la vérificatrice générale	4
Conclusions et recommandations.....	7
CHAPITRE 2.....	9
AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE	9
Exposé du sous-ministre.....	10
Échanges entre la commission et les dirigeants	10
Conclusions et recommandations.....	12
CHAPITRE 3.....	15
AUDITION PORTANT SUR L'ADMINISTRATION ET LE CONTRÔLE DE LA RÉMUNÉRATION DES MÉDECINS.....	15
Observations du vérificateur général	16
Exposé du président-directeur général.....	16
Échanges entre la commission et les dirigeants	18
Conclusions et recommandations.....	20
CHAPITRE 4.....	23
AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE LA SCIENCE ET DE L'INNOVATION....	23
Exposé du sous-ministre.....	24
Échanges entre la commission et le sous-ministre	25
Conclusions et recommandations.....	28



CHAPITRE 5..... 31

AUDITION PORTANT SUR LES CONTRATS EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION31

Observations du vérificateur général32

Exposé des dirigeants.....34

Échanges entre la commission et les dirigeants37

Conclusions et recommandations.....40

CHAPITRE 6..... 43

AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS
FINANCIERS DU MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET SUR LES SERVICES DE GARDE ÉDUCATIFS
À L'ENFANCE43

Observations du vérificateur général44

Exposé de la sous-ministre.....45

Échanges entre la commission et les dirigeants46

Conclusions et recommandations.....51

CHAPITRE 7..... 53

AUDITION EN SUIVI DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE DU
PRINTEMPS 2014 CONCERNANT LA GESTION ET L'AIDE FINANCIÈRE DU FONDS VERT.53

Faits saillants du rapport du commissaire au développement durable54

Exposé des dirigeants.....55

Échanges entre la Commission et les dirigeants57

Conclusions et recommandations.....59

CHAPITRE 8..... 63

AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS
FINANCIERS DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS, DE LA MOBILITÉ DURABLE ET DE
L'ÉLECTRIFICATION DES TRANSPORTS ET SUR L'INSPECTION ET LA PLANIFICATION DE
L'ENTRETIEN DES STRUCTURES DU RÉSEAU ROUTIER63

AUDITION DE LA SOUS-MINISTRE DES TRANSPORTS, DE LA MOBILITÉ DURABLE ET DE
L'ÉLECTRIFICATION DES TRANSPORTS.....65

observations du vérificateur général65

exposé de la sous-ministre.....66



Échanges entre la commission et les dirigeants	66
Conclusion et recommandations.....	68
SÉANCE DE TRAVAIL À HUIS CLOS AVEC LE COMMISSAIRE À LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	69
AUDITION DE MESDAMES BOILY ET TRUDEL	70
CHAPITRE 9.....	73
EXAMEN DE RAPPORTS ANNUELS DE GESTION DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES PUBLICS EN VERTU DES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE .	73
Examen de huit rapports annuels de gestion.....	74
constats généraux	77
ANNEXE I : CRITÈRES D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE	79
ANNEXE II : LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION.....	81



MOT DU COMITÉ DIRECTEUR

La Commission de l'administration publique a poursuivi, au cours des derniers mois, ses travaux de reddition de comptes et de surveillance de la gestion administrative de l'appareil public. Le résultat vous est présenté dans ce 34^e *rapport de la Commission de l'administration publique sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*. Les membres de la Commission ont à cœur le fonctionnement efficace

de l'administration publique et la qualité des services offerts aux citoyens. Les neuf chapitres constituant ce rapport contiennent leurs observations, conclusions et recommandations.



Un total de huit auditions publiques ont été tenues à la Commission de janvier à juin 2016. Cinq auditions visaient à évaluer la gestion administrative, les engagements financiers et l'atteinte des cibles stratégiques de ministères et d'organismes publics. Pour le ministère de la Famille et le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, les membres ont aussi choisi d'étudier une vérification de l'optimisation des ressources effectuée par le Vérificateur général en même temps que leur gestion administrative. Les membres ont par ailleurs examiné les résultats des vérifications du commissaire au développement durable en ce qui a trait à la gestion et à l'aide financière du Fonds vert et ceux du Vérificateur général eu égard à l'administration et au contrôle de la rémunération des médecins. Enfin, les membres ont entendu, en séance de travail, le Vérificateur général sur son rapport annuel de gestion 2014-2015 et ses engagements financiers. Ce mandat, mené annuellement par la Commission, s'est déroulé dans les bureaux de l'organisme, à l'invitation de ce dernier.

Dans le présent rapport, faisant suite à ces travaux, les membres de la Commission ont formulé 45 recommandations unanimes. Elles portent, entre autres, sur l'amélioration de la qualité, de l'accessibilité et de la clarté de la reddition de comptes que produisent les ministères et organismes, dans un souci de transparence, d'imputabilité et de bonne gouvernance. Parmi les constats des députés, celui sur l'importance pour les entités visées de se fixer des objectifs clairs et mesurables dans leur planification stratégique et leurs plans d'actions est récurrent.

Une autre fonction de 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 rendent compte de l'atteinte des objectifs fixés et font



état de la saine utilisation des ressources tant humaines que financières. C'est en ce sens que la Commission a analysé les rapports de huit ministères et organismes. Ces analyses, présentées au chapitre 9 du présent rapport, ont mené à plusieurs observations spécifiques à chaque entité.

Le comité directeur est fier du travail accompli par la Commission. La rigueur de ses membres fait honneur au rôle primordial qu'occupe la Commission en matière de contrôle de l'administration gouvernementale, élément fondamental des tâches des députés. À cet effet, nous tenons à souligner la collaboration précieuse du Vérificateur général du Québec. Par la qualité de ses travaux de vérification, la vérificatrice générale et son équipe contribuent de manière concrète à l'amélioration de la performance de l'appareil public.

En terminant, nous tenons à 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 souci de reddition de comptes de l'Administration, de saine gestion de l'État et de confiance dans le système parlementaire québécois.

La présidente,

Carole Poirier

Le vice-président,

Jean-Denis Girard

Le vice-président,

Benoit Charette



CHAPITRE 1

COMPTE RENDU DE LA SÉANCE DE TRAVAIL SUR LE RAPPORT ANNUEL DE GESTION ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS 2014-2015 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

Le 29 janvier 2016, la Commission de l'administration publique a rencontré madame Guylaine Leclerc, vérificatrice générale. La séance de travail portait sur le rapport annuel de gestion et les engagements financiers 2014-2015 du Vérificateur général du Québec.

MEMBRES

présents

- M. Bolduc (Mégantic)
- M. Caire (La Peltre)
- M. Charette (Deux-Montagnes), vice-président
- M. Gaudreault (Jonquière), président
- M. Merlini (La Prairie), vice-président
- M^{me} Poirier (Hochelaga-Maisonneuve)
- M. Reid (Orford)
- M. Villeneuve (Berthier)

TÉMOIN

Vérificateur général du Québec

- M^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale
- M. Jean Cinq-Mars, commissaire au développement durable
- M. Serge Giguère, vérificateur général adjoint
- M. Marcel Couture, vérificateur général adjoint
- M. Jean-Pierre Fiset, vérificateur général adjoint
- M^{me} Lucie Roy, directrice du cabinet, des communications et des affaires stratégiques
- M^{me} Isabelle Joncas, conseillère



EXPOSÉ DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

M^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale, présente l'organisation qu'elle dirige. Elle rappelle, entre autres, différents éléments qui en garantissent l'indépendance, dont le fait que le Vérificateur général relève de l'Assemblée nationale et que son mandat de dix ans est non renouvelable. Elle précise que, au 31 mars 2015, l'organisation comptait 257 employés. À souligner que des membres de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec constituent 70 % du personnel non syndiqué.

La vérificatrice décrit les types de vérifications réalisées par son organisme, soit l'audit des états financiers, la vérification de la conformité aux lois et aux règlements et la vérification de l'optimisation des ressources. En ce qui a trait à cette dernière, M^{me} Leclerc souligne les trois critères de vérification que sont l'économie, l'efficience et l'efficacité. Elle indique que dans ce type de vérification, aucun jugement sur le bien-fondé des politiques n'est porté.

Par ailleurs, la vérificatrice insiste sur quelques résultats relatifs à la performance de l'entité en 2014-2015, dont le nombre d'auditions de la Commission de l'administration publique, le suivi des recommandations de cette commission et les rapports de l'auditeur ne contenant pas d'opinion modifiée. M^{me} Leclerc revient sur les trois recommandations que la Commission a formulées dans son 32^e rapport à l'égard de l'organisation qu'elle dirige. Elle aborde la révision du processus de suivi des recommandations du Vérificateur général et fait état des résultats en matière de rétention des ressources humaines, soulignant que la politique salariale est en cours de révision. Enfin, l'organisme a publié des renseignements sur les ressources informationnelles dans son dernier rapport annuel de gestion. Ces données avaient été requises par la Commission.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

Les échanges avec la vérificatrice générale ont porté, entre autres, sur la performance dans l'atteinte des résultats stratégiques, la gestion des plaintes et des allégations, la révision des processus et de la gouvernance, les ressources humaines ainsi que la publication des engagements financiers.

Performance dans l'atteinte des résultats stratégiques

Les membres de la Commission demandent pourquoi le Vérificateur général n'atteint, en 2014-2015, que 11 des 20 cibles de son plan stratégique. Les cibles du plan seraient-elles toutes pertinentes? M^{me} Leclerc souligne aux membres que le plan stratégique 2012-2015 comprend



plusieurs cibles qui ne concernent pas directement les activités du Vérificateur. En conséquence, cela en complique l'atteinte, car il n'en est pas en tous points responsable.

Au reste, les membres s'enquièrent de deux de ces cibles. D'abord, ils s'intéressent à la fidélité des états financiers. La vérificatrice explique que la question des paiements de transfert est litigieuse, elle nuit à l'atteinte de la cible en 2014-2015. À ce sujet, elle précise que des discussions ont cours avec certaines des entités concernées. Puis, les parlementaires s'intéressent à la présence du commissaire au développement durable en commission parlementaire, autre cible qui n'est pas atteinte. Ils incitent d'ailleurs le commissaire à persévérer dans ses tentatives d'être invité dans les différentes commissions parlementaires pour parler de sa mission.

La vérificatrice rappelle que la planification stratégique a été prolongée de un an. La nouvelle planification est en cours d'élaboration. Un des défis à relever est d'y prévoir des cibles mesurables visant les activités du Vérificateur.

Gestion des plaintes et des allégations

Les parlementaires s'intéressent au traitement des plaintes et des allégations reçues par le Vérificateur. Ils se demandent si le processus est suffisamment connu par la population et comment chaque plainte est traitée. La vérificatrice explique les différentes étapes du traitement d'une plainte. Si cette plainte entre dans le champ de compétence du Vérificateur, sa pertinence est définie. Elle rappelle qu'une grande proportion des plaintes reçues ne relève pas de la compétence du Vérificateur. Ainsi, une plainte peut être soumise à un directeur de vérification ou ajoutée à la banque de projets de l'institution en vue d'un examen ultérieur. M^{me} Leclerc insiste sur le caractère confidentiel de ces plaintes.

La population a la possibilité de porter plainte auprès du Vérificateur général. Cependant, il est très important d'exposer clairement les limites du mandat de ce dernier dans toute communication à cet effet pour éviter une augmentation de plaintes touchant des éléments en dehors de son champ de compétence.

Révision des processus et de la gouvernance

Les membres constatent que des travaux ont été réalisés par le Vérificateur pour améliorer le processus de suivi des recommandations. Ils veulent connaître les intentions de la vérificatrice générale et les différentes étapes à venir pour que le mécanisme soit modifié. M^{me} Leclerc explique à la Commission qu'elle souhaite que les entités soient davantage actives à cet égard. À titre d'exemple, la production de rapports pourrait être obligatoire.



La Commission s'intéresse aux projets de la vérificatrice relatifs à la gouvernance des entités, surtout en ce qui a trait à la vérification interne et aux comités d'audit. La vérificatrice veut intervenir pendant son mandat auprès de l'administration publique afin de s'assurer que les ministères et les organismes mènent une vérification interne de qualité. Pour ce faire, M^{me} Leclerc compte sur la collaboration du Secrétariat du Conseil du trésor et des entités.

Ressources humaines

La question de la rétention du personnel est un sujet de discussion récurrent entre le Vérificateur général et les parlementaires tant lors de cette rencontre que lors des auditions des deux dernières années. Les membres cherchent à connaître l'état de situation. Ils se demandent si le Vérificateur peut être compétitif avec les autres organisations, particulièrement sur le plan salarial. Ils constatent que le manque de compétitivité des salaires a des conséquences sur le recrutement et sur la rétention du personnel. La vérificatrice est consciente de ce phénomène. Il est difficile d'être compétitif sur le plan salarial. Toutefois, son organisation veut plutôt améliorer la qualité de l'environnement de travail. Ainsi, il importe de cibler les meilleurs employés et d'améliorer leurs conditions de travail.

Des parlementaires se préoccupent des possibles conflits d'intérêts résultant de départs de certains employés. À l'évidence, le risque qu'un vérificateur quitte l'institution en cours de mission pour se joindre à l'entité visée par cette même mission suscite de l'inquiétude. C'est pourquoi les députés s'enquière des règles en place pour encadrer les départs. M^{me} Leclerc se veut rassurante : le personnel ne peut être sollicité en cours de mission. Elle donne quelques exemples d'interventions faites afin d'éviter le plus possible des situations de conflits d'intérêts. Néanmoins, elle avoue comprendre les raisons menant les entités à solliciter le personnel du Vérificateur général : l'organisation est en quelque sorte une école en matière de vérification.

Enfin, les membres apprennent que la représentation féminine au Vérificateur général est de 66 %, mais que seulement 20 % des emplois supérieurs sont occupés par des femmes, soit un poste sur cinq.

Publication des engagements financiers

Des membres de la Commission remarquent que, conformément à son règlement sur les contrats, le Vérificateur ne publie que le nom du contractant dans le système électronique d'appel d'offres (SEAO) pour tout appel d'offres sur invitation. Cela même s'il y a plusieurs soumissionnaires. Les députés sont satisfaits d'apprendre que, dès le début de la prochaine



année financière, le Vérificateur, de sa propre initiative, publiera le nom de tous les soumissionnaires pour ce type de contrats.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission de l'administration publique sont satisfaits de leur rencontre avec M^{me} Leclerc. Ils ont trouvé réponse à plusieurs de leurs questions et ont eu l'occasion d'en apprendre davantage sur l'institution qu'est le Vérificateur général du Québec.

Au terme de cette séance de travail, ils dressent des constats qui méritent d'être mentionnés. Ils sont intéressés par la vision à long terme de la vérificatrice. Ils saluent son intention de travailler en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor et avec les dirigeants de ministères et d'organismes pour améliorer certains éléments de gouvernance comme la façon dont est structurée la vérification interne dans l'administration publique.

Ils souhaitent que le prochain plan stratégique du Vérificateur général s'inscrive dans cette vision à long terme. Les objectifs stratégiques devront être rattachés à cette vision et bien refléter les activités du Vérificateur.

La collaboration du Vérificateur général avec la Commission de l'administration publique est très importante, et les membres tiennent à le réitérer. Ils saluent d'ailleurs son intention de diffuser, dès le prochain exercice financier, le nom de tous les soumissionnaires de contrats pour les appels d'offres sur invitation, bien que ce ne soit pas exigé par son règlement sur les contrats. Les parlementaires soulignent les efforts fournis en réponse aux recommandations formulées dans le 32^e rapport de la Commission. Ils incitent le Vérificateur à continuer son travail en lien avec la révision du processus de suivi des recommandations.

Par ailleurs, la Commission est préoccupée par les possibles conflits d'intérêts liés aux départs de personnel en vérification. Ils estiment que le Vérificateur général devrait se pencher sur ce dossier et envisager des moyens pour encadrer davantage les déplacements du personnel. Enfin, ils croient qu'une plus grande diffusion de la possibilité pour la population de porter plainte auprès du Vérificateur est nécessaire.

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

1.1 QUE la prochaine planification stratégique du Vérificateur général du Québec soit dotée de cibles mesurables sur ses propres activités. Que cette planification stratégique s'arrime à la vision plus globale de la vérificatrice générale.



1.2 QUE le Vérificateur général du Québec poursuive sa démarche visant à modifier le processus de suivi des recommandations. Qu'il persévère dans son intention de confier la responsabilité du suivi des recommandations aux entités concernées, selon un calendrier clair établi en collaboration avec ces dernières. Qu'il tienne la Commission de l'administration publique informée annuellement de l'évolution de cette démarche.

1.3 QUE le Vérificateur général du Québec poursuive ses efforts pour améliorer la rétention du personnel au sein de son organisation. Qu'il continue, entre autres, à chercher des solutions en ce qui a trait à la question salariale.

1.4 QUE le Vérificateur général du Québec publicise davantage la possibilité, pour toute personne, de le contacter pour lui faire part de plaintes ou d'allégations. Qu'il s'assure que l'information diffusée soit précise afin que les plaintes formulées visent des aspects de son champ de compétence.

1.5 QUE le Vérificateur général du Québec fournisse davantage d'information dans son rapport annuel de gestion sur le traitement des plaintes et des allégations. Qu'il publie, dans son prochain rapport annuel de gestion :

- la nature des plaintes reçues;
- la validité des plaintes reçues (à titre d'exemple, la catégorisation utilisée par le Protecteur du citoyen est claire : fondées, non fondées, réorientées);
- les délais de traitement des plaintes;
- le nombre de plaintes ayant mené à une vérification.



CHAPITRE 2

AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

Le 10 février 2016, la Commission de l'administration publique a entendu le ministère de la Sécurité publique. L'audition portait principalement sur son rapport annuel de gestion 2014-2015 et ses engagements financiers.

MEMBRES présents	MEMBRES remplaçants
M. Charette (Deux-Montagnes), vice-président	M. Bérubé (Matane-Matapédia)
M. Bolduc (Mégantic)	M. Lisée (Rosemont)
M. Gaudreault (Jonquière), président	M. Spénard (Beauce-Nord)
M. Giguère (Saint-Maurice)	
M. Girard (Trois-Rivières), vice-président	
M. Ouellette (Chomedey)	
M ^{me} Poirier (Hochelaga-Maisonneuve)	
M. Reid (Orford)	

TÉMOINS
Ministère de la Sécurité publique
M. Denis Marsolais, sous-ministre
M ^{me} Marie Gagnon, sous-ministre associée aux affaires policières
M. Louis Morneau, sous-ministre associé à la sécurité civile et incendie
M. Jean-François Longtin, sous-ministre associé par intérim aux affaires correctionnelles
M ^{me} Liette Larrivée, sous-ministre associée à la gestion
M ^{me} Katia Petit, secrétaire générale et directrice du bureau du sous-ministre



EXPOSÉ DU SOUS-MINISTRE

Monsieur Denis Marsolais, sous-ministre de la Sécurité publique, rappelle que ce ministère a une vocation opérationnelle. Il assure des services en permanence et doit répondre à une demande croissante sur laquelle il a peu de contrôle. De plus, au cours des dernières années, il s'est vu confier de nouvelles responsabilités. Tout cela, dans un contexte où son domaine d'intervention est hautement médiatisé et où les attentes de la population en matière d'urgence et de sécurité sont élevées.

En vue de veiller au suivi de ses objectifs stratégiques et à la saine gestion de ses budgets, le Ministère s'est doté de plusieurs outils. Par exemple, un plan d'action annuel établit des cibles pour chaque indicateur du plan stratégique. Une directive en matière de gestion contractuelle, qui va au-delà des exigences gouvernementales, a été adoptée. En outre, un tableau de bord organisationnel fournit maintenant aux gestionnaires un accès à des données fiables.

Enfin, le Ministère a engagé une démarche d'amélioration de sa performance organisationnelle. Elle consiste en l'établissement de diagnostics et de plans d'amélioration. Il a aussi institué une fonction d'évaluation structurée de programmes.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LES DIRIGEANTS

Les échanges avec les représentants du ministère de la Sécurité publique portent principalement sur l'appréciation de sa performance, la collaboration en matière de sécurité civile et la sécurité incendie, les plaintes adressées au Ministère, l'équité procédurale du processus disciplinaire des personnes incarcérées, le projet Sentinelle et les contrats de gré à gré.

Appréciation de la performance

Selon les députés, plusieurs objectifs du plan stratégique ne peuvent être évalués, en raison de l'absence de cibles mesurables ou de résultats. Ils prennent acte de l'intention du Ministère d'inclure des cibles mesurables pour tous les indicateurs de son prochain plan stratégique. Ils notent aussi que le Ministère a un plan d'action annuel pour apprécier sa gestion interne, mais qu'il ne le rend pas public, notamment, pour des raisons de sécurité.

Collaboration en matière de sécurité civile et la sécurité incendie

À l'égard des observations des membres sur le bas taux de services de sécurité incendie impliqués dans une démarche de regroupement, M. Marsolais explique que les municipalités ne sont pas tenues par la loi à une telle association. Par ailleurs, pour les encourager à s'y engager,



le Ministère leur apporte du soutien sous différentes formes. Cela porte ses fruits puisque, à ce jour, la cible liée au regroupement de services de sécurité incendie est dépassée.

Les députés sont très préoccupés par le fait qu'un peu plus de la moitié des municipalités n'ont pas de plan de mesures d'urgence à jour. Le sous-ministre souligne que la loi ne les y oblige pas. Il ajoute qu'une table de concertation, coordonnée par le Ministère et réunissant les partenaires gouvernementaux et municipaux, a été mise sur pied. Un de ses objectifs est de susciter l'intérêt des municipalités de se doter d'un tel plan ou, du moins, de mesures minimales pour assurer la sécurité des citoyens

Par ailleurs, les parlementaires demandent des précisions sur les schémas de sécurité incendie révisés. En effet, la Loi sur la sécurité incendie oblige les municipalités régionales de comté (MRC) à réviser ces schémas six ans après la date de leur entrée en vigueur. Le sous-ministre affirme que les MRC se sont presque toutes prêtées à l'exercice et que les autres s'y prêteront sous peu.

Plaintes adressées au Ministère

Les membres de la Commission constatent la hausse significative des plaintes adressées par des citoyens au Ministère au cours des deux dernières années. De plus, l'absence de ventilation des données ne leur permet pas d'avoir un portrait précis de la situation. Des représentants du Ministère indiquent qu'il s'agit de l'ensemble des plaintes reçues, mais que plusieurs relèvent de la compétence d'autres organismes. Dans ces cas, elles sont alors dirigées vers l'autorité compétente. Somme toute, peu de plaintes concernent la qualité de ses services.

Équité procédurale du processus disciplinaire des personnes incarcérées

En 2015, le Protecteur du citoyen s'est penché sur la question de l'équité procédurale du processus disciplinaire des personnes incarcérées. Les députés prennent acte que, pour donner suite aux recommandations de M^{me} Saint-Germain, le Ministère a entrepris une série d'actions, telles l'élaboration d'un plan d'action et la mise sur pied d'un comité de travail, et qu'il compte en engager d'autres.

Projet Sentinelle

Les députés abordent la question de la hausse des dépenses du Ministère associée au projet Sentinelle. M. Marsolais explique cette hausse par la comptabilisation d'une moins-value du volet « Sentinelle ». Ce projet a été développé au cours des années précédentes dans le cadre du projet plus large « Système intégré d'information de justice ». Il ajoute que l'obsolescence de la technologie utilisée, notamment, a mené à l'abandon de Sentinelle.



Contrats de gré à gré

Les membres se soucient du nombre élevé de contrats de service accordés de gré à gré. Les représentants du Ministère affirment que la grande majorité a été donnée à des organismes publics ou à but non lucratif. De plus, le Ministère a adopté une stratégie afin de s'assurer que la gestion contractuelle se fait selon les règles gouvernementales. Cependant, il arrive parfois que certaines circonstances l'obligent à octroyer des contrats de gré à gré.

D'autres sujets ont été abordés lors des échanges. Les parlementaires se sont intéressés particulièrement à la prise en charge locale des services policiers dans les communautés autochtones. De plus, ils se sont informés des raisons de la suspension de l'élaboration d'une stratégie de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants et des adolescents dans le cyberspace. Enfin, ils s'informent sur la baisse des revenus issus du partage des produits de la criminalité.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission de l'administration publique sont satisfaits de leur rencontre avec les représentants du ministère de la Sécurité publique sur son rapport annuel de gestion 2014-2015. À la lumière des échanges, ils veulent souligner quelques éléments.

D'abord, les parlementaires considèrent que le rapport annuel de gestion du Ministère ne présente pas tous les éléments nécessaires à l'appréciation de sa performance. Ils veulent donc que celui-ci persévère dans son intention d'inclure des cibles mesurables pour tous les indicateurs dans sa prochaine planification stratégique.

De plus, afin que le citoyen ait l'information nécessaire pour évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques du Ministère, les membres de la Commission s'attendent à ce que ce dernier publie les données internes liées au suivi de sa planification stratégique dans son prochain rapport annuel. Par ailleurs, les députés comprennent que certaines réalités propres au domaine de la sécurité empêchent le Ministère de présenter l'ensemble de ces données. Au besoin, les parlementaires lui demandent de l'expliquer dans son rapport annuel.

Un peu plus de la moitié des municipalités n'ont pas de plan de mesures d'urgence à jour et cela préoccupe vivement les députés. Ils retiennent, toutefois, que le Ministère a engagé des actions pour inciter les municipalités à en adopter et ils s'attendent à ce que ces actions soient poursuivies. En ce sens, ils demandent au Ministère de rendre compte de l'évolution de l'atteinte de sa cible à la Commission de l'administration publique le 30 novembre 2016 et le 30 avril 2017.



Au chapitre des plaintes adressées au Ministère, les députés considèrent que l'absence de ventilation des données ne leur permet pas d'avoir un portrait précis de la situation. En conséquence, ils demandent la publication d'informations plus détaillées à propos des plaintes reçues et traitées dans son prochain rapport annuel de gestion.

Enfin, les parlementaires prêtent attention à l'ensemble des actions que le Ministère a entreprises et à celles qu'il compte mener pour donner suite aux recommandations du Protecteur du citoyen concernant l'équité procédurale du processus disciplinaire des personnes incarcérées. Ils demandent au Ministère de transmettre à la Commission de l'administration publique, pour le 30 novembre 2016, son plan d'action en matière d'équité procédurale.

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

- 2.1 QUE** le ministère de la Sécurité publique s'assure que tous les indicateurs de son prochain plan stratégique, prenant effet au printemps 2016, seront dotés de cibles mesurables.
- 2.2 QUE** le ministère de la Sécurité publique rende publiques, dans son prochain rapport annuel de gestion, les données internes liées au suivi de sa planification stratégique. Si des données ne peuvent être publiées pour des raisons de sécurité, qu'il l'explique dans ce rapport.
- 2.3 QUE** le ministère de la Sécurité publique poursuive ses démarches afin que chaque municipalité soit dotée d'un plan de mesures d'urgence à jour. Qu'il rende compte à la Commission de l'administration publique de l'évolution de l'atteinte de sa cible le 30 novembre 2016 et le 30 avril 2017.
- 2.4 QUE** le ministère de la Sécurité publique, dans son prochain rapport annuel de gestion, donne plus d'information sur les plaintes qu'il reçoit et qu'il traite .
- 2.5 QUE** le ministère de la Sécurité publique poursuive ses efforts en vue de répondre aux recommandations du Protecteur du citoyen et qu'il transmette à la Commission de l'administration publique son plan d'action en matière d'équité procédurale pour le 30 novembre 2016.



CHAPITRE 3

AUDITION PORTANT SUR L'ADMINISTRATION ET LE CONTRÔLE DE LA RÉMUNÉRATION DES MÉDECINS

Le 18 février 2016, la Commission de l'administration publique a entendu monsieur Jacques Cotton, président-directeur général de la Régie de l'assurance maladie du Québec, concernant l'administration et le contrôle de la rémunération des médecins. Cette audition faisait suite aux observations du Vérificateur général du Québec¹.

MEMBRES présents	MEMBRES remplaçants
M. Charette (Deux-Montagnes), vice-président	M. Busque (Beauce-Sud)
M. Drolet (Jean-Lesage)	M ^{me} Lamarre (Taillon)
M. Gaudreault (Jonquière), président	M ^{me} Montpetit (Crémazie)
M. Girard (Trois-Rivières), vice-président	M. Tanguay (LaFontaine)
M. Villeneuve (Berthier)	

TÉMOIN
Vérificateur général du Québec
M ^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale
M. Serge Giguère, vérificateur général adjoint
M. Martin St-Louis, directeur de vérification
M ^{me} Maud Déry, chargée de projet
Régie de l'assurance maladie du Québec
M. Jacques Cotton, président-directeur général
M. Alexandre Hubert, vice-président à la rémunération des professionnels
M ^{me} Annie Rousseau, directrice générale des affaires juridiques
M. Bruno Rainville, directeur des affaires professionnelles à la vice-présidence de la rémunération des professionnels

¹ « Rémunération des médecins : administration et contrôle », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2015-2016, Vérification de l'optimisation des ressources, automne 2015*, chap. 3, 32 p.



OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Les travaux du Vérificateur général avaient pour objectif de s'assurer que la Régie de l'assurance maladie du Québec administre de façon efficace et efficiente la rémunération des médecins omnipraticiens et des médecins spécialistes de même que les mesures incitatives qui y sont associées.

Les principaux constats du Vérificateur sont les suivants :

- La Régie ne prend pas suffisamment en compte les risques d'erreur ou de fraude relatifs à la rémunération des médecins, alors que celle-ci représente 62 % de ses dépenses de programmes.
- La Régie n'applique pas tous les contrôles *a posteriori* nécessaires. Ainsi, elle n'a pas une preuve raisonnable que la rémunération versée aux médecins est conforme aux ententes. Par ailleurs, les contrôles *a priori* ne suffisent pas à eux seuls à garantir la conformité des paiements, principalement parce qu'ils ne permettent pas d'apprécier l'adéquation entre l'acte facturé et les services rendus.
- Les différentes unités administratives participant au processus de contrôle *a posteriori* manquent d'encadrement. En effet, on ne peut s'assurer qu'elles travaillent de façon structurée et complémentaire afin de maximiser l'efficacité de leurs interventions.
- Le processus d'analyse de la facturation n'est pas pleinement efficace. Les dossiers présentant le plus grand risque de non-conformité aux ententes de rémunération ne sont pas forcément sélectionnés.
- La portée des contrôles *a posteriori* est trop restreinte. Ainsi, la Régie n'est pas en mesure de vérifier si la rémunération versée aux médecins est conforme aux ententes prises pour tous les modes de rémunération.
- Les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance mises en place par la Régie ne portent pas sur le contrôle exercé à l'égard de la rémunération des médecins.

Le Vérificateur général soumet, dans son rapport, cinq recommandations à la Régie. Cette dernière y a totalement adhéré.

EXPOSÉ DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Après avoir présenté la mission de la Régie de l'assurance maladie du Québec, le président-directeur général, M. Jacques Cotton, précise que l'entité rémunère plus de 21 000 médecins participant au régime d'assurance maladie. Annuellement, elle traite au-delà de 55 millions de



demandes de paiement et plus de 248 000 appels téléphoniques concernant les modalités de facturation.

Puis, M. Cotton mentionne que le travail de la Régie est encadré par la Loi sur l'assurance maladie ainsi que par les ententes conclues entre le ministère de la Santé et des Services sociaux et les fédérations de médecins. Avec le temps, ces ententes se sont complexifiées. En effet, alors que 600 codes d'actes existaient dans les années 1980, on en compte maintenant environ 11 000.

Ensuite, M. Cotton présente les activités de contrôle de la Régie. Avant paiement, elle vérifie, au moyen de ses systèmes informatiques et de contrôles manuels, toutes les demandes selon plus de 2 000 normes de validation. Chaque information est certifiée.

Après paiement, afin de détecter la non-conformité potentielle que le traitement informatique ne peut déceler, la Régie s'assure que les services facturés correspondent à ceux reçus par le patient et qu'ils sont fidèles à la description du médecin. Pour ce faire, elle utilise des moyens de dépistage et d'analyse qui consistent en un échantillonnage des dossiers cliniques et des profils statistiques. Elle procède aussi à des enquêtes et à la vérification des services rendus auprès des personnes assurées.

Le président-directeur général explique que la Régie cherche, depuis 2013, à obtenir les pouvoirs nécessaires à l'exercice de sa mission. Elle demande la modification de certaines dispositions législatives. M. Cotton donne en exemple le délai de prescription, qui représente tant au civil qu'au pénal une limite aux actions plus importantes que la Régie peut mener dans l'application de ses contrôles.

En ce qui a trait aux recommandations du Vérificateur général, M. Cotton souligne que la Régie les accueille favorablement. D'ailleurs, elle n'a pas attendu le rapport pour entreprendre des travaux. Déjà en 2013, la Direction de la vérification interne proposait au comité d'audit du conseil d'administration un plan triennal concernant la réalisation d'un mandat sur le contrôle de la rémunération des professionnels de la santé.

Un nouveau système de rémunération à l'acte (SYRA) se greffera aux bonifications apportées aux contrôles après paiement. Ainsi, dès avril 2016, la Régie pourra renforcer ses contrôles sur la facturation des médecins et améliorer sa gestion des différentes dispositions des ententes. Ce système contribuera aussi à assurer une actualisation au rythme des modifications des ententes négociées. Aussi, il facilitera le processus de facturation réalisé par les médecins.



ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LES DIRIGEANTS

La majorité des échanges ont porté sur le contrôle *a posteriori*, sous les aspects suivants : l'analyse et la validation de la facturation, les amendes, les pénalités et les remboursements de même que la gouvernance et l'organisation du travail au sein de la Régie.

Analyse et validation de la facturation

Les parlementaires s'intéressent aux différents aspects du contrôle *a posteriori*. Ils notent que les commentaires du Vérificateur général portent principalement sur cet élément. Celui-ci concerne la validation des services rendus. D'emblée, les membres de la Commission se questionnent sur la façon dont la Régie s'assure que chaque acte payé correspond à un service rendu à un patient. L'envoi de lettres aux patients, les visites d'inspection et le dépistage d'erreurs de facturation sont ensuite abordés.

Une des méthodes de contrôle examinées par le Vérificateur général est l'envoi de lettres à des patients qui ont reçu des soins. Les membres sont surpris d'apprendre que, avant l'intervention du Vérificateur général, les 33 000 lettres étaient acheminées aléatoirement. Ils prennent acte que la distribution est désormais basée sur des irrégularités qui ressortent de l'analyse de la facturation. Ils demeurent néanmoins perplexes quant au faible taux de réponse, d'environ 20 %, et au nombre très limité de dossiers créés à la suite de ce contrôle, soit 1 %.

Les parlementaires remarquent que le nombre de visites d'inspection baisse. D'ailleurs, il n'y en a eu aucune en 2013-2014, il y en avait eu 28 en 2009-2010. M. Cotton précise que si les visites ont cessé, ce n'est pas le cas des inspections. L'organisation a jugé que cette tâche s'accomplit très bien sans déplacement, optimisant ainsi les ressources. Il y a toutefois encore quelques vérifications faites sur le terrain. Des députés soulignent que, bien qu'un travail équivalent soit réalisé, les visites d'inspection ont un certain effet dissuasif sur les médecins, les enjoignant à davantage de prudence.

En outre, les membres s'intéressent aux mécanismes de validation des services rendus. Ils apprennent, entre autres, qu'une vingtaine d'outils de dépistage servent à relever des anomalies dans la facturation préparée par les médecins. Les représentants de la Régie précisent aussi que le système de rémunération à l'acte (SYRA) sera mis en œuvre sous peu. Le début de son implantation est prévu pour avril 2016.

Amendes, pénalités et remboursements

Les parlementaires veulent connaître le montant des amendes imposables aux médecins trouvés fautifs et les sommes récupérées. M. Cotton rappelle que, en 2014-2015, 3 millions de dollars ont



été recouvrés, tandis que pour l'exercice courant, 5 millions ont été perçus. Par ailleurs, il indique que les amendes s'élèvent entre 500 \$ et 2 500 \$. Elles n'incluent pas le remboursement des sommes perçues en trop. Par ailleurs, une représentante de la Régie précise qu'aucune amende n'a été imposée au cours de la période examinée par le Vérificateur général. Elle explique aux membres que pour qu'une amende soit récupérée, il faut qu'une enquête de nature pénale soit faite, suivie d'un rapport d'infraction général. Ce dernier est envoyé au Directeur des poursuites criminelles et pénales, qui établit un constat d'infraction. Il décide, à la lumière de la preuve, si le dossier doit être porté devant les tribunaux. Le principal problème est que le délai de prescription est de deux ans à partir de la date du paiement, ce qui est très court.

À ce sujet, le président-directeur général explique aux parlementaires que des représentations sont faites depuis 2013 auprès du gouvernement, car des modifications législatives sont requises. D'abord, il serait souhaitable que le pouvoir d'inspection soit officialisé. Ensuite, les amendes devraient être plus sévères, augmentant par le fait même leur effet dissuasif. Enfin, M. Cotton juge nécessaire que des changements soient apportés au délai de prescription, qui limite grandement la capacité de la Régie d'imposer des sanctions aux médecins reconnus comme fautifs.

Le délai de prescription a aussi été abordé en lien avec le remboursement des sommes versées en trop. En effet, les membres de la Commission sont surpris de constater que les montants recueillis auprès des médecins trouvés fautifs sont, dans plusieurs cas, moins élevés que ceux qui étaient prévus au début du processus. Le président-directeur général explique les différentes étapes de la réclamation. D'abord, il faut recalculer le montant en fonction du délai de prescription de 36 mois. Le processus peut être long, ce qui influence la somme finale. À noter qu'un médecin accusé d'avoir commis une infraction a le droit de contester et de fournir de l'information supplémentaire à la Régie, ce qui amène souvent une réduction de la réclamation.

Gouvernance et organisation du travail

Le comité d'audit intéresse beaucoup les parlementaires. Ils s'enquièrent de sa composition et de son rôle dans la mise en place de mesures répondant aux recommandations du Vérificateur général. Une représentante de la Régie explique que ce comité indépendant s'assure que la Direction de la vérification interne est active dans le suivi de l'application de ces recommandations. M. Cotton ajoute que le comité d'audit est très vigilant et fera le suivi des actions proposées dans le plan d'action que la Régie a préparé en réponse au Vérificateur général.



De plus, les membres de la Commission prennent note de l'intention de la Régie d'améliorer la coordination des dossiers. M. Cotton explique les difficultés rencontrées dans le passé et les bonifications mises en place pour faciliter le suivi des dossiers. À titre d'exemple, un chargé de dossier s'occupe maintenant du contrôle de la rémunération. En tant que responsable, il sera imputable des résultats obtenus. Ce changement est fait dans une optique de gain d'efficacité.

Enfin, les membres s'informent sur les règles de la gestion du risque adoptées par la Régie. À cette fin, la Direction de la vérification interne a reçu le mandat d'examiner les mécanismes d'évaluation des risques dans l'organisation.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission de l'administration publique ont eu l'occasion, pendant cette audition, de se familiariser avec les contrôles réalisés par la Régie de l'assurance maladie sur la rémunération des médecins. Ils notent que l'entité adhère à l'ensemble des recommandations du Vérificateur général. Il leur apparaît essentiel que le comité d'audit de la Régie soit responsable de la mise en œuvre du plan d'action et que ce dernier comprenne des objectifs mesurables.

Dans le même ordre d'idées, la Commission souhaite que la Régie soit plus transparente sur les efforts consentis pour s'assurer que la rémunération des médecins est justifiée. Ainsi, elle trouve important que des données concernant, entre autres, les sommes récupérées soient publiées dans le rapport annuel de gestion de l'organisme.

La Commission comprend, à la lumière des échanges tenus avec les représentants de la Régie, que du travail est fait pour améliorer le contrôle *a posteriori* de la facturation des médecins. Elle considère essentiel que la Régie s'assure que les contrôles effectués couvrent tous les types de rémunération, dont le remboursement des mesures incitatives. Elle prend aussi note de la mise en place prochaine du système de rémunération à l'acte (SYRA). La Commission s'intéresse à ce nouveau système et veut être informée de sa mise en œuvre.

Parmi les mesures de contrôle discutées avec les représentants de la Régie, les membres s'interrogent sur l'efficacité de l'envoi de lettres aux patients. Ils souhaitent que l'entité évalue la pertinence de cette mesure de contrôle par rapport aux résultats obtenus. Ils croient que le faible taux de réponse et les résultats plutôt mitigés nécessitent une remise en question du processus.

La Commission insiste pour que la Régie de l'assurance maladie du Québec entame une réflexion à propos des meilleurs moyens d'informer la population sur les modalités de facturation et les risques de surfacturation lorsque des actes médicaux sont posés. Les membres croient



que de nouvelles avenues sont à explorer. À titre d'exemple, la Régie pourrait transmettre le dossier de facturation annuelle à un échantillon ciblé de patients. Cet exercice pourrait constituer une forme de sensibilisation du public, tout en invitant les professionnels de la santé à faire preuve de circonspection.

De fait, il est clair pour les membres que la Régie doit augmenter l'effet dissuasif de ses méthodes de contrôle. Si cela doit passer par des modifications législatives, il est essentiel que le gouvernement fasse connaître ses intentions à ce sujet.

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

- 3.1 QUE** la Régie de l'assurance maladie du Québec voie à ce que son plan d'action, établi suivant les recommandations du Vérificateur général du Québec, contienne des objectifs mesurables. Qu'elle y prévoie, entre autres, une meilleure évaluation du risque. Qu'elle présente les résultats de ce plan dans son rapport annuel de gestion. Qu'elle rende compte de son application à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 1^{er} avril 2017.
- 3.2 QUE** le comité d'audit du conseil d'administration de la Régie de l'assurance maladie du Québec soit responsable du suivi des recommandations formulées par le Vérificateur général du Québec.
- 3.3 QUE** la Régie de l'assurance maladie du Québec présente, dans son prochain rapport annuel de gestion, l'information de gestion relative aux résultats des enquêtes et des inspections liées à la facturation des services professionnels, dont le total des sommes d'argent récupérées.
- 3.4 QUE** la Régie de l'assurance maladie du Québec instaure et applique des contrôles sur les types de rémunérations autres que celui à l'acte, dont le remboursement des mesures incitatives.
- 3.5 QUE** la Régie de l'assurance maladie du Québec s'assure que le fonctionnement du système de rémunération à l'acte (SYRA) soit en cohérence avec les dispositions de la Loi édictant la Loi favorisant l'accès aux services de médecine de famille et de médecine spécialisée et modifiant diverses dispositions législatives en matière de procréation assistée. Qu'elle fasse le suivi de la mise en œuvre du projet SYRA à la Commission de l'administration publique au 1^{er} décembre 2016 et tous les six mois jusqu'en décembre 2018.



3.6 QUE la Régie de l'assurance maladie du Québec accentue l'effet dissuasif de ses méthodes de contrôle telles que les pénalités, les sanctions et les mesures coercitives.

3.7 QUE le gouvernement du Québec réponde, dans les meilleurs délais, aux demandes de modifications législatives et réglementaires de la Régie de l'assurance maladie du Québec. Elles touchent, entre autres, au délai de prescription, aux amendes imposées et au pouvoir d'inspection de l'entité. Le cas échéant, que la Régie de l'assurance maladie du Québec informe la Commission de l'administration publique sur la réponse reçue.

3.8 QUE le Vérificateur général du Québec effectue un suivi de sa vérification de l'administration et du contrôle de la rémunération des médecins et qu'il publie ses résultats dans son rapport sur la vérification de l'optimisation des ressources de l'automne 2018.



CHAPITRE 4

AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE LA SCIENCE ET DE L'INNOVATION²

Le 24 février 2016, la Commission de l'administration publique a entendu le sous-ministre de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, monsieur Jocelin Dumas. L'audition portait sur la gestion administrative et les engagements financiers du Ministère.

MEMBRES présents	MEMBRES remplaçants et membre temporaire
M. Caire (La Peltre)	M. Auger (Champlain)
M. Drolet (Jean-Lesage)	M. Fortin (Pontiac)
M. Gaudreault (Jonquière), président	M. Habel (Sainte-Rose)
M. Giguère (Saint-Maurice)	M. Lamontagne (Johnson)
M. Girard (Trois-Rivières), vice-président	M. Spénard (Beauce-Nord)
M ^{me} Poirier (Hochelaga-Maisonneuve)	

TÉMOIN
Ministère de l'Économie, des Sciences et de l'Innovation
M. Jocelin Dumas, sous-ministre
M. Philippe Dubuisson, sous-ministre associé aux politiques économiques
M. Mario Bouchard, sous-ministre adjoint aux industries stratégiques, aux projets économiques majeurs et aux sociétés d'État
M. Mario Limoges, sous-ministre adjoint aux entreprises et aux affaires territoriales
M. Jean Séguin, sous-ministre adjoint au commerce extérieur
M ^{me} Marie-Claude Lajoie, secrétaire générale
M ^{me} Marie-Josée Blais, directrice générale au Secteur de l'innovation
M. Francis Mathieu, directeur général à la gestion
M. David Beardsell, directeur des ressources informationnelles

² Le ministère était précédemment celui de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations. Il a été restructuré le 28 janvier 2016.



EXPOSÉ DU SOUS-MINISTRE

En ouverture de sa présentation, le sous-ministre reconnaît d'emblée que l'absence de planification stratégique entrave l'exercice du mandat de la Commission de l'administration publique. Comme explication, M. Dumas mentionne que, au cours des dernières années, le Ministère a été touché par de nombreuses restructurations. Cette instabilité a empêché le Ministère de se doter d'un plan stratégique. Le sous-ministre a bon espoir de voir l'adoption, d'ici peu, d'un plan stratégique assorti de cibles bien définies.

M. Dumas présente brièvement la mission du Ministère, qui s'articule autour de trois rôles principaux. D'abord, il conseille le gouvernement. À cet effet, il produit des documents d'information sur des enjeux d'actualité, soumet des avis et participe à l'élaboration de stratégies de développement économique et de programmes d'aide. Le sous-ministre souligne que son équipe guide le gouvernement en matière de commerce international. Son but est de protéger les intérêts du Québec dans la négociation d'accords commerciaux.

Ensuite, le Ministère accompagne les différents usagers de ses services, dont les petites et moyennes entreprises. Ainsi, son rôle est axé sur la stimulation de l'entrepreneuriat. Il a, à titre d'exemple, amorcé la mise en place d'un modèle d'affaires visant deux objectifs principaux : soit de concentrer les actions et les ressources sur les besoins des entrepreneurs et de rehausser la qualité de l'accompagnement et du mentorat.

Le troisième mandat du Ministère consiste à établir des partenariats financiers pour la réalisation de projets au Québec. Il aide les entrepreneurs aux différents stades de création de leur entreprise. Le sous-ministre présente, entre autres, le Fonds du développement économique, l'un des programmes de soutien à l'investissement du Ministère. En 2014-2015, les interventions issues du Fonds ont totalisé 227,2 millions de dollars en appui à 200 projets.

M. Dumas aborde la gestion des ressources humaines et financières. Il informe les membres de la Commission que son ministère comptait sur un budget de 642 millions de dollars et sur 730 employés à temps complet pour l'exercice 2014-2015.

Le sous-ministre fait part de son intention d'assurer une saine gestion de ses ressources. Il présente quelques initiatives récentes à cet égard. Il insiste d'abord sur l'importance qu'il accorde à la qualité du climat organisationnel. Il mentionne que de nouveaux outils ont été mis à la disposition des cadres du Ministère afin de suivre l'évolution des ressources financières au sein des unités administratives. Enfin, il indique aux députés que l'équipe d'évaluation de programmes a examiné huit mesures ou programmes en 2014-2015.



ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LE SOUS-MINISTRE

Les discussions entre les membres de la Commission et le sous-ministre de l'Économie, de la Science et de l'Innovation permettent d'approfondir certains aspects liés à la reddition de comptes du Ministère, à ses engagements financiers ainsi qu'à sa gestion des ressources informationnelles et humaines.

Reddition de comptes

Le dernier plan stratégique du Ministère couvre la période 2009-2011. Aucune information au sujet d'une prolongation ou de la rédaction d'un nouveau plan n'est fournie dans les rapports annuels de gestion de l'entité. À ce sujet, un représentant du Ministère explique que la préparation d'une nouvelle planification a été entamée à la fin de 2011. Toutefois, en 2012, Développement économique, Innovation et Exportation est devenu Finances et Économie, pour de nouveau voir sa structure transformée en Économie, Innovation et Exportations. En fait, sa mission a été plusieurs fois révisée entre 2011 et janvier 2016. Ces changements apportés aux rôles et à la structure administrative du Ministère expliquent que le processus, plusieurs fois entrepris, n'a jamais mené à l'adoption d'un plan stratégique.

Les parlementaires, au fait de la situation, s'enquière des modes de gestion appliqués en l'absence d'un tel outil. Ils demandent au sous-ministre de décrire ses capacités de planification et de reddition de comptes sans plan pourvu de cibles précises et de résultats attendus. M. Dumas rassure les membres de la Commission : des outils de planification sont adoptés par son organisation. De plus, les orientations gouvernementales fixent des balises claires au Ministère. À titre d'exemple, pendant son discours inaugural, le premier ministre a évoqué plusieurs chantiers à mener. En fait, la création d'emplois est l'orientation première du Ministère.

Par ailleurs, pour stimuler l'économie du Québec, M. Dumas explique que trois grands facteurs sont déterminants, soit la croissance démographique, la hausse du taux d'emploi et l'intensification de la productivité. La stimulation de l'innovation et son intégration dans les plans d'affaires des entreprises guident les actions du Ministère.

Sur la reddition de comptes, M. Dumas fait valoir que le rapport annuel de gestion fait état des réalisations du Ministère. Ces résultats sont chiffrés. D'ailleurs, la pertinence, le déploiement et les résultats des mesures et des programmes seront évalués. Le sous-ministre cite le programme PerforME, qui a des objectifs précis sur le nombre d'entreprises touchées. Il mentionne aussi que le Programme d'action gouvernementale en économie sociale (PAGES) vise la création de 30 000 emplois en cinq ans.



Comme le requiert la Loi sur l'administration publique, les députés enjoignent toutefois le sous-ministre à se doter d'une planification stratégique qui permette à la population de mesurer la performance du Ministère sur la base des cibles qu'il donne à chacun de ses objectifs stratégiques. M. Dumas reconnaît la nécessité d'un tel outil. Ainsi, son adoption est imminente.

Les membres de la Commission déplorent que la plus récente version de la déclaration de services aux citoyens date de 2009. De plus, elle ne contient ni cibles ni engagements chiffrés. Le sous-ministre précise qu'une mise à jour exhaustive de ce document a été amorcée à l'automne 2015. Sa publication aura lieu dans les mois à venir, en même temps que la planification stratégique et elle sera dotée de cibles.

Par ailleurs, M. Dumas note l'opinion des députés sur la complexité du site Web du Ministère. Il admet que cet outil de reddition de comptes se doit d'être plus convivial, c'est-à-dire qu'il doit permettre un accès simplifié aux internautes.

Engagements financiers

L'examen des engagements financiers du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation apporte certains éclaircissements sur leur contenu. En effet, les fluctuations des montants d'un contrat, d'une année à l'autre, s'expliquent par le volume de travail qui y est associé. Ainsi, un contrat conclu à un certain coût en 2011-2012 peut être moindre en 2013. Cette situation n'est pas due à une facturation démesurée la première année, mais bien à la nature de la tâche et à son ampleur. Comme il s'agit de services professionnels, cette situation n'est pas inhabituelle.

Les parlementaires s'intéressent à un nouveau contrat portant sur la négociation d'un accord économique international. Ils remarquent que le contractant a changé pour le renouvellement de l'entente. Le sous-ministre explique que c'est l'expertise d'une personne précise qui était essentielle à la poursuite des pourparlers. À la suite de son changement d'employeur, le Ministère a choisi de la suivre et de l'embaucher, vu ses compétences et son rôle-clé.

Les membres remarquent l'absence d'information sur les montants soumis dans le système électronique d'appels d'offres. En fait, le Ministère a sciemment gardé cette donnée secrète afin de ne pas influencer les soumissions à venir du contractant retenu. M. Dumas s'engage tout de même à vérifier si ce procédé est admissible sur les plans légal et éthique, s'il démontre de la transparence.



Gestion des ressources informationnelles

Plusieurs projets et programmes suscitent l'intérêt des députés, dont le projet informatique intitulé Prestation électronique de services. Selon l'information fournie dans le rapport annuel de gestion 2014-2015, il atteint un niveau d'avancement de 45 %. Toutefois, le projet est suspendu, bien que les ressources financières qui lui sont attribuées semblent plus élevées que prévues. Le sous-ministre et le directeur des ressources informationnelles expliquent que le projet Prestation électronique de services a vu le jour en 2011-2012. C'est l'offre de services liée aux programmes d'exportations que ciblait initialement le projet. Mais des changements apportés à la structure administrative ont fait passer ces programmes sous la responsabilité du ministère des Relations internationales, menant à sa suspension.

En 2014, à l'avènement du nouveau ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations, la prestation électronique de services a retrouvé sa pertinence. Les besoins étant sensiblement les mêmes qu'en 2011-2012, le projet est revenu sur la table de travail du Ministère. Une grande partie de ce qui a été réalisé sera récupérée. Les résultats de l'analyse et des travaux d'architecture préliminaires obtenus seront utilisés malgré les changements technologiques qui ont eu cours depuis 2011.

Selon l'état actuel des travaux et l'échéancier du chantier, la prestation électronique de services devrait être livrée à la fin de l'année 2016. M. Dumas insiste cependant sur l'ampleur des étapes à franchir autres que la programmation informatique. En effet, une correction des processus internes sera nécessaire pour répondre dans le Web, de façon fiable et rapide, aux demandes des entreprises.

Gestion des ressources humaines

Les parlementaires cherchent à comprendre pourquoi le Ministère a lancé un appel d'offres pour le développement et la réalisation du projet de Prestation électronique de services, leur souci étant de favoriser l'utilisation de ressources du Ministère à cet égard. En effet, une firme externe a obtenu un contrat renouvelable sur une période de trois ans pour la mise en place de l'architecture et d'une application interne. Or, cet outil devra périodiquement faire l'objet de maintenance, de mises à jour et de développements, car les systèmes informatiques doivent évoluer selon les besoins réels des organisations. C'est pourquoi les députés se préoccupent de la capacité du Ministère à le piloter une fois qu'il sera livré si son personnel ne participe pas à son élaboration. À cet effet, le sous-ministre souligne qu'un plan de transfert des connaissances est bel et bien en place afin d'en favoriser l'autogestion dès sa livraison.



Le personnel de la Direction des ressources informationnelles est limité. Malgré cet effectif modeste, le Ministère déploie des efforts soutenus pour réduire au minimum son recours à des firmes externes. Il y a quelques années, 30 % de ces ressources provenaient de l'extérieur. On parle aujourd'hui d'environ 15 %. Selon le sous-ministre, cette diminution témoigne de la volonté réelle de l'organisation de s'affranchir des services professionnels privés. De façon générale, les contrats qu'amorce le Ministère avec des entreprises privées incluent un jumelage entre le contractant et une ressource interne. Cela permet à l'équipe du Ministère de suivre le développement et d'acquérir l'expertise nécessaire pour en assurer les fonctionnalités.

Les députés abordent la question des ressources humaines d'une manière plus globale. Ils s'intéressent aux départs à la retraite et s'enquière de l'existence d'un plan de gestion de la main-d'œuvre. Vu le contexte marqué de nombreux changements dans la structure organisationnelle du Ministère, plusieurs équipes de travail sont passées d'un ministère à l'autre depuis les dernières années. Tout récemment, l'organigramme a été modifié. Ainsi, la production de données comparables en matière d'embauche et de départs est ardue. M. Dumas souligne l'ampleur des activités à réaliser à la direction des ressources humaines : fusion et création de services, harmonisation des politiques et des mesures administratives. Parmi celles-ci, notons la préparation d'un guide de la planification de la main-d'œuvre.

Enfin, compte tenu de la mission du Ministère, les membres de la Commission s'intéressent à la proportion de ses effectifs qui travaillent en région. Le sous-ministre informe les députés que l'organigramme contient cinq grands secteurs, dont celui des Services aux entreprises et affaires territoriales, qui compte le plus grand nombre d'effectifs. En effet, 211 employés sur les 718 du Ministère sont à l'œuvre au sein de ses 17 directions régionales. De ces 211 employés, M. Dumas précise que 142 sont des professionnels qui collaborent avec les partenaires régionaux.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission de l'administration publique estiment que les représentants du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation ont répondu de façon satisfaisante à leurs interrogations.

À la lumière des discussions, les parlementaires s'entendent sur certains points. D'abord, le Ministère doit adopter dans les meilleurs délais des outils propres à la reddition de comptes. Ils devront intégrer tous les éléments permettant une évaluation de sa performance et de la gestion de ses ressources, tels que des cibles stratégiques et intermédiaires. Aussi, le Ministère doit



améliorer leur accessibilité auprès de tous les citoyens afin que ceux-ci repèrent facilement tous les renseignements sur les programmes et les rapports dans le site Web du Ministère.

La Commission souhaite également être informée de l'état d'avancement du projet Prestation électronique de services, compte tenu du temps écoulé depuis le début du projet et de ses différents changements de statut.

Enfin, les députés trouvent essentiel, dans un souci de transparence, que les montants soumis lors des appels d'offres soient inscrits dans le système électronique d'appel d'offres.

En conséquence, les membres de la Commission de l'administration publique recommandent :

- 4.1 QUE** le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation se dote d'un plan stratégique, comme l'exige la Loi sur l'administration publique. Qu'il dépose à l'Assemblée nationale ce plan avec des objectifs, des cibles stratégiques et intermédiaires ainsi que des indicateurs de performance avant le 30 septembre 2016.
- 4.2 QUE** le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation adopte et publie une déclaration de services aux citoyens assortie d'engagements mesurables avant le 30 septembre 2016.
- 4.3 QUE** le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation améliore son site Internet afin que l'information y soit plus facilement accessible.
- 4.4 QUE** le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation fournisse aux membres de la Commission de l'administration publique l'état d'avancement de son projet de prestation électronique de services au 1^{er} décembre 2016 et au 1^{er} juin 2017.
- 4.5 QUE** le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation indique, lors de la saisie des contrats d'appels d'offres publics et sur invitation dans le système électronique d'appel d'offres, les montants soumis par les différents soumissionnaires de même que la conformité de ces mêmes soumissions.



CHAPITRE 5

AUDITION PORTANT SUR LES CONTRATS EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le 10 mars 2016, la Commission de l'administration publique a entendu monsieur Yves Ouellet, secrétaire du Conseil du trésor, monsieur Michel Dumas, vice-président aux technologies de l'information à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et monsieur Éric Ducharme, président-directeur général de Revenu Québec. Cette audition faisait suite au rapport du Vérificateur général du Québec sur les contrats en technologies de l'information³.

MEMBRES présents	MEMBRE remplaçant
M. Bernier (Montmorency)	M. Leclair (Beauharnois)
M. Caire (La Peltre)	
M. Drolet (Jean-Lesage)	
M. Gaudreault (Jonquière), président	
M. Giguère (Saint-Maurice)	
M. Girard (Trois-Rivières), vice-président	

TÉMOINS
Vérificateur général du Québec
M ^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale
M. Serge Giguère, vérificateur général adjoint
M ^{me} Véronique Boily, directrice principale de vérification
M ^{me} Moïsette Fortin, chargée de projet
Secrétariat du Conseil du Trésor
M. Yves Ouellet, secrétaire
M ^{me} Julie Blackburn, secrétaire associée aux marchés publics
M. Benoit Boivin, secrétaire associé du dirigeant principal de l'information

³ « Contrats en technologies de l'information », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2015-2016, Vérification particulière, novembre 2015*, 60 p.



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

- M. Michel Dumas, vice-président aux technologies de l'information
- M. Christian Goulet, vice-président à l'administration
- M. Yves Vézina, directeur des architectures, de la relation client et des investissements

Revenu Québec

- M. Éric Ducharme, président-directeur général
- M. Daniel Prud'homme, vice-président et directeur général, Direction générale de l'innovation et de l'administration
- M. Patrice Alain, vice-président et directeur général, Direction générale du traitement et des technologies
- M^{me} Suzanne St-Pierre, directrice, Direction de la vérification interne, des enquêtes et de l'évaluation

OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

À la demande du Conseil du trésor formulée le 18 mars 2015, le Vérificateur général a effectué une vérification particulière concernant les processus d'adjudication des contrats en technologies de l'information. Les contrats en question couvrent les trois dernières années et se rapportent à des personnes visées par les arrestations de l'UPAC le 11 mars 2015. Les intimés sont liés à un appel d'offres en technologies de l'information lancé par Revenu Québec. Le mandat du Vérificateur pouvait aussi s'étendre à tout autre contrat pertinent qui pourrait être porté à son attention ou qui serait découvert au cours de la mission.

Les travaux du Vérificateur ont porté sur 27 contrats de services professionnels dont 9 étaient liés à un intimé. Ils avaient une valeur totale de 222,2 millions de dollars et étaient répartis dans huit entités. Le Secrétariat du Conseil du trésor fait partie des organismes vérifiés en rapport à son rôle central dans la gestion contractuelle, mais aucun de ses contrats n'a fait l'objet de la vérification.

La mission de la vérification était double. D'une part, s'assurer que les entités vérifiées gèrent avec un souci d'intégrité certains des principaux risques associés à chacune des phases du processus d'acquisition de biens et de services professionnels dans le domaine des technologies de l'information, et ce, conformément aux règles en vigueur. D'autre part, s'assurer que le Secrétariat du Conseil du trésor encadre le processus de gestion contractuelle dans le domaine des technologies de l'information afin que les risques associés à l'intégrité soient gérés



adéquatement par les ministères et les organismes publics et qu'il en rende compte. Voici les principaux constats du Vérificateur :

- De façon générale, les risques liés à l'intégrité du processus d'acquisition des services professionnels dans le domaine des technologies de l'information ne sont pas gérés adéquatement. Les lacunes observées aux étapes clés de ce processus sont répandues dans les 8 entités vérifiées et touchent la grande majorité des 27 contrats examinés.
- Lors de la détermination des besoins et de la préparation de l'appel d'offres, les entités vérifiées n'ont pas pris toutes les mesures nécessaires pour s'assurer de l'indépendance et de l'impartialité des personnes directement concernées par ces étapes. Ainsi, il arrive que des ressources externes rédigent l'appel d'offres et que la firme qui les emploie obtienne le contrat.
- Des lacunes sont observées dans la composition et le fonctionnement des comités de sélection. Il n'existe toujours pas de mécanismes de contrôle pour s'assurer que les personnes qui préparent l'appel d'offres sont indépendantes de celles qui siègent au comité de sélection.
- Dans l'exécution des contrats, les modalités relatives à ces derniers ne sont pas respectées. Cela remet en question l'atteinte des principes d'équité et de transparence visés par la Loi sur les contrats des organismes publics.
- La majorité des contrats vérifiés sont à taux journalier. Parmi les 27 contrats examinés, 18 le sont exclusivement et 5, majoritairement. Ce type de contrats fait en sorte que les fournisseurs n'assument qu'une faible partie des risques.
- Le recours important aux ressources externes est présent dans les ministères et organismes, et ce, de façon récurrente et sur de longues périodes. Le Secrétariat du Conseil du trésor n'a toujours pas de portrait global et complet de la répartition de la main-d'œuvre en technologies de l'information.
- Les actions entreprises par le Secrétariat du Conseil du trésor au cours des dernières années nécessitent d'être renforcées. Ces actions doivent orienter et soutenir adéquatement les ministères et les organismes à l'égard de la gestion contractuelle en technologies de l'information.
- La plupart des lacunes observées lors des travaux ont déjà fait l'objet de recommandations du Vérificateur général lors de missions précédentes.

À la suite de ses constatations, le Vérificateur général a formulé six recommandations à tous les ministères et organismes vérifiés et deux au Secrétariat du Conseil du trésor. Les entités ont adhéré à toutes les recommandations du Vérificateur général.



EXPOSÉ DES DIRIGEANTS

Secrétariat du Conseil du trésor

Le secrétaire du Conseil du trésor, M. Yves Ouellet, rappelle les circonstances qui ont donné naissance au mandat du Vérificateur. Il précise que les contrats examinés se rapportent aux années 2012-2013 à 2014-2015. Ainsi, le Vérificateur n'a pu prendre en compte les résultats découlant des mesures mises en place par le gouvernement au cours des derniers mois, soit d'avril 2015 à février 2016. Il rappelle certaines mesures.

D'abord, la Stratégie gouvernementale en technologies de l'information a été rendue publique en juin 2015. Elle propose des actions qui visent à rehausser l'expertise interne, à réduire le recours aux ressources externes et à mieux les encadrer lorsque celles-ci sont nécessaires.

Ensuite, le Passeport Entreprises, annoncé en octobre 2015 vise à améliorer les processus d'appels d'offres afin qu'ils soient plus rigoureux, intègres et transparents. Il propose, entre autres, la création d'un commissaire aux contrats publics qui veillera à la saine gestion des contrats publics.

Enfin, la Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics adoptée par le Secrétariat du Conseil du trésor en août 2015 exige des organismes publics qu'ils se dotent de lignes de conduite, visant notamment à prévenir les conflits d'intérêts⁴.

M. Ouellet souligne l'importance des fonds publics investis par le gouvernement en technologies de l'information. Pour 2014-2015, ils s'élèvent à près de un milliard de dollars. Comme le Vérificateur général, il croit que le remède aux lacunes soulevées dans le rapport passe par une meilleure sensibilisation des différents acteurs concernés par le processus contractuel et une plus grande responsabilisation à l'égard de leur rôle respectif. Il ajoute que les plans d'action soumis au Vérificateur général par les entités vérifiées reflètent ces deux préoccupations.

Le secrétaire décrit ensuite le rôle de son organisme dans la gestion des contrats, notamment celui d'élaborer et de proposer des modifications normatives, d'offrir une expertise-conseil, de proposer des formations aux organismes publics et d'assurer le suivi des mécanismes de reddition de comptes. Toutefois, il souligne que ce sont les premiers dirigeants des entités qui sont imputables en matière d'évaluation de la performance des organismes en gestion contractuelle des technologies de l'information. Il termine son allocution en soulignant que les

⁴ À l'article 24



travaux du Vérificateur général, du Commissaire à la lutte contre la corruption et ceux des parlementaires, dans leur rôle de surveillance de l'administration publique, sont indispensables et contribuent à la mise en place de mesures efficaces pour la saine gestion des fonds publics.

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

Le vice-président de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (la CNESST), M. Michel Dumas, précise que son organisme, issu de la fusion de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, de la Commission des normes du travail et de la Commission de l'équité salariale, est en fonction depuis le 1^{er} janvier 2016. Évidemment, la nouvelle entité reprend les droits et les obligations des trois organismes dont elle est issue.

M. Dumas explique les trois fonctions principales de la nouvelle CNESST : (1) favoriser des relations de travail justes et équilibrées; (2) implanter et maintenir l'équité salariale; (3) favoriser la prise en charge de la santé et de la sécurité par les milieux de travail, indemniser les victimes de lésions professionnelles et veiller à leur réadaptation. Il précise que l'organisme, assujéti à la Loi sur les contrats des organismes publics depuis le 1^{er} janvier 2016, couvre quelque 225 000 employeurs inscrits et 3,7 millions de travailleurs.

Le vice-président souligne que le Vérificateur général n'a, en aucun temps, constaté de pratiques illégales dans son organisme. En dépit de cela, les dirigeants ont pris avec sérieux l'ensemble des recommandations qu'il a formulées. Ils tiennent à ce que les processus d'octroi des contrats de leur organisme soient transparents et intègres. Pour ce faire, des actions sont mises en place et d'autres sont à venir.

Au nombre des actions déjà en place, le vice-président mentionne la création d'une unité « dédiée » et indépendante, l'élaboration d'un tableau de bord des contrats de services en technologies de l'information et la mise en place d'un plan d'adéquation des services. Selon le représentant, ces mesures ont fait passer le nombre moyen de soumissionnaires de 2,5 en 2012 à 8,5 en 2015.

Au nombre de celles à venir, on trouve, notamment : (1) l'exigence d'une déclaration d'intérêts pour toutes les personnes impliquées dans l'analyse des besoins, dans la préparation des appels d'offres et dans l'évaluation des soumissions; (2) l'exigence d'un engagement de confidentialité signé par les personnes impliquées dans un contrat; (3) la formation des gestionnaires et du personnel concernés par la gestion contractuelle.



Revenu Québec

Le président-directeur général de l'Agence du revenu Québec, M. Éric Ducharme, expose les deux défis majeurs que pose la mission de son organisme : traiter un nombre considérable de données et assurer la confidentialité de ces données. Le maintien d'une infrastructure capable de relever ces défis dont les exigences augmentent constamment requiert des investissements importants et la conclusion de divers contrats de services et d'approvisionnement. M. Ducharme fait état des préoccupations des dirigeants de l'organisme et des mesures mises en place pour les résoudre.

Premièrement, le souci de suivre les règles les plus rigoureuses en matière de gestion des technologies de l'information : de nombreuses mesures pour assurer l'intégrité de cette gestion ont été mises en place.

Deuxièmement, la détection des situations non conformes : des mécanismes de surveillance visant à prévenir et à détecter ces situations sont en place. À cet égard, les irrégularités à Revenu Québec dont découle la vérification particulière du Vérificateur général ont été mises à jour par l'organisme même.

Troisièmement, le maintien de l'expertise interne : des efforts sont faits depuis quelques années pour recruter de nouvelles ressources. Actuellement, plus de 80 % de l'effectif total en technologies de l'information de l'organisme est composé de ressources internes.

Revenu Québec accueille favorablement les recommandations du Vérificateur général. Pour y répondre et pour consolider le virage amorcé depuis quelques années, l'organisme a élaboré un plan de 41 actions dont la réalisation de la presque totalité est prévue pour 2016. Ce plan d'action vise, entre autres : (1) à s'assurer de l'indépendance, de l'impartialité et de l'imputabilité des personnes participant à toutes les étapes du processus d'octroi des contrats; (2) à augmenter les exigences, les contrôles et la surveillance liés au processus d'octroi et à l'exécution des contrats; (3) à documenter et justifier les décisions prises et les changements qui surviennent au cours de la réalisation des contrats.

L'entité vise aussi à instaurer diverses mesures pour prévenir les situations présentant un potentiel de conflit d'intérêts et pour atténuer les risques d'influence, de fraude, de collusion et de corruption. L'organisme compte également poursuivre ses efforts pour s'assurer de la qualification du personnel participant aux activités contractuelles.

M. Ducharme s'engage à faire un suivi rigoureux de la mise en œuvre du plan d'action, en collaboration avec le conseil d'administration et ses divers comités.



ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LES DIRIGEANTS

D'entrée de jeu, les députés ont exprimé leur insatisfaction à l'égard de la situation observée par le Vérificateur sur la gestion des contrats en technologies de l'information dans les entités vérifiées. Ils s'expliquent mal comment un tel laisser-aller a pu s'installer dans les organismes. L'échange a été pour eux l'occasion d'apprendre la version des dirigeants sur les motifs des lacunes constatées et de leur témoigner leur exaspération. Il a porté notamment⁵ sur les conflits d'intérêts, le recrutement, l'exécution et le suivi des contrats, Passeport Entreprise et la performance des entités.

Conflits d'intérêts

Dans son rapport, le Vérificateur mentionne que des employés de firmes potentiellement soumissionnaires participent à la conception et à la préparation des appels d'offres. Il arrive que cette même firme gagne le contrat. Il a également fait état de proximité suspecte entre le comité de sélection et l'équipe chargée de l'élaboration des appels d'offres ou la firme qui obtient le contrat.

Les députés ne comprennent pas que de telles situations de conflit d'intérêts passent inaperçues ou soient tolérées par les organismes. Ils cherchent à connaître la responsabilité des organismes et les mesures qui sont prises pour éviter la répétition de telles situations. Ils questionnent aussi le Secrétariat du Conseil du trésor sur la perpétuation d'une situation qui a déjà fait l'objet d'observations du Vérificateur général quatre ans plus tôt, en 2012.

Revenu Québec annonce que des mesures ont été instaurées pour contrer la participation des firmes de consultants à la détermination des besoins et à l'élaboration des projets. Entre autres, les ressources externes seront dorénavant clairement identifiées afin qu'on puisse les distinguer du personnel interne. De plus, un mécanisme de signalement des conflits d'intérêts est en place et une déclaration d'intérêts sera exigée sous peu de tous les participants à l'élaboration des appels d'offres. Le dirigeant de Revenu Québec affirme aussi que des règles plus strictes de fonctionnement et de reddition de comptes du comité de sélection ont été mises en place.

Le secrétaire du Conseil du trésor dit reconnaître le sérieux des lacunes, mais insiste sur le fait que son rôle en est un d'encadrement réglementaire et non d'imputabilité. Celle-ci relève des gestionnaires des organismes. Il ajoute néanmoins que le Secrétariat a récemment élaboré un nouveau cadre pour les ministères et organismes dont les trois principales mesures sont : (1) la

⁵ Les députés ont aussi fortement incité le Secrétariat du Conseil du trésor à promouvoir une plus grande utilisation du logiciel libre, ce qui aurait pour effet de diminuer la dépendance des organismes envers les fournisseurs actuels et les coûts de développement de leurs solutions informatiques.



directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics, qui oblige les ministères et les organismes à se doter de lignes directrices sur les contrats publics depuis février 2016 et à l'en informer; (2) la mise en place d'un commissaire aux contrats publics. Cette institution indépendante sera à l'écoute des doléances et des difficultés des fournisseurs de services et fera le pont entre ceux-ci et les organismes; (3) la mise en place projetée d'un indice de performance en matière de contrats publics en technologies de l'information qui permettra de comparer les ministères et organismes entre eux.

Recrutement

Les députés déplorent que les entités ne reconnaissent pas que l'utilisation à outrance des ressources externes et les conflits d'intérêts qui en découlent sont attribuables à un manque d'expertise et d'imputabilité en leur sein. Ils constatent avec regret que le Secrétariat du Conseil du trésor est actuellement incapable de préciser des cibles en matière de recrutement et d'expertise pour les années à venir pour l'ensemble des organismes. Le Secrétaire du Conseil du trésor indique qu'il n'a pas de cible, car les besoins varient d'un organisme à l'autre. Il ajoute que le Conseil du trésor a réussi à attirer, à la suite d'un concours mis en place pour aller chercher du personnel en technologies de l'information, quelque 1 444 candidats dont 60 % avaient plus de 10 ans d'expérience. Les élus craignent néanmoins que le recours à l'externe se poursuive encore des années dans les entités.

Exécution et suivi des contrats

Les parlementaires sont préoccupés par les dépassements de coûts et l'utilisation excessive des contrats à taux journalier au sein des entités. Ils jugent inacceptable que les ressources externes prévues dans les soumissions ne soient souvent pas celles qui exécutent les contrats et que les clauses de pénalité des contrats soient rarement appliquées.

En ce qui concerne la non-affectation, par les firmes de consultants, des ressources externes déterminées et prévues dans les soumissions, M. Ouellet affirme qu'il revient aux dirigeants des organismes d'exercer le contrôle approprié et d'exiger que les clauses soient respectées. D'autant plus que les dirigeants ont le pouvoir de résilier tout contrat non respecté.

À Revenu Québec, les remplaçants passent des tests internes de vérification des connaissances, le cas échéant. Ces tests ont pour but de s'assurer que le personnel des firmes de consultants envoyé sur place a les qualifications requises pour exécuter le travail. En outre, les contrats prévoient des clauses d'indemnités compensatoires en cas de préjudice.



Quant à la CNESST, elle dispose d'une série de clauses pénales à appliquer en cas d'absence des ressources promises. Et selon M. Dumas, au cours des deux dernières années, ces pénalités ont été appliquées de façon systématique.

Les députés demeurent néanmoins sceptiques, la non-application des pénalités prévues aux contrats étant l'un des principaux manquements relevés par le Vérificateur.

En ce qui concerne l'utilisation des contrats à taux journalier, le Secrétaire du Conseil du trésor mentionne que la mesure 26 de la Stratégie gouvernementale en technologies de l'information aborde clairement la question. Elle invite les organismes à trouver une façon de substituer les contrats à forfait aux contrats à taux journalier. Il indique également que, dans le cadre de la directive que son organisme a adressée aux entités en août 2015, celles-ci sont appelées à documenter et à justifier le mode de fixation des prix des contrats qu'elles accordent.

La Commission questionne ensuite la CNESST sur l'important dépassement de coût constaté par le Vérificateur général pour un de ses contrats. L'organisme informe les élus que le contrat de 269 500 \$, qui a finalement coûté 1,5 million de dollars, ne témoigne pas en réalité d'un dépassement de coût. En fait, ce contrat faisait partie d'une enveloppe de 3,2 millions de dollars qui n'a jamais été dépassée. L'écart constaté serait inhérent au mode d'allocation des contrats entre les corps de métier dans l'enveloppe globale de 3,2 millions de dollars. Le représentant ajoute toutefois que, à la suite de cette expérience, il a été décidé de limiter les futurs écarts pouvant survenir dans le cours des appels d'offres à 15 %.

Passeport Entreprises et le contrôle des coûts

Les députés se sont aussi penchés sur Passeport Entreprises et se demandent quand toutes les mesures qui y sont incluses pourront être mises en vigueur. Ils se sont également interrogés sur les mécanismes de contrôle des coûts que les organismes ont mis ou prévoient mettre en place.

Passeport Entreprises est un Plan d'action gouvernemental en matière de contrats publics. Son objectif est notamment de faciliter l'accès des entreprises aux contrats publics et de permettre à un plus grand nombre de PME et d'entreprises en démarrage d'y prendre part. Annoncé en octobre 2015, il contient un train de mesures qui seront mises progressivement en œuvre d'ici la fin de 2016. Des indicateurs seront développés afin de suivre la réalisation des mesures et les informations qui en découleront seront rendues publiques. Selon le secrétaire du Conseil du trésor, ces indicateurs de performance constitueront un outil d'émulation pour les entités.

Quant au contrôle des coûts, à Revenu Québec, on a décidé de scinder les contrats en des parties plus petites. On espère ainsi obtenir des coûts moins élevés et une reddition de comptes



plus facile. Au regard de la fraude, l'organisme a décidé de faire appel aux lanceurs d'alerte pour lutter contre le phénomène.

À la CNESST, on a confié le contrôle plus serré des coûts et la lutte contre la fraude au responsable de l'observation des règles contractuelles (RORC) et au vérificateur interne de l'organisme. De plus, les employés et les gestionnaires sont sensibilisés à l'importance de contrôler ces deux phénomènes.

Performance

Les députés questionnent le secrétaire du Conseil du trésor sur son appréciation de la gestion des entités en matière de technologies de l'information et de son rôle dans cette gestion. Ils s'interrogent également sur le sentiment des deux autres organismes présents à l'égard de leur propre gestion des contrats en technologies de l'information.

Selon le secrétaire du Conseil du trésor, le rôle de son organisme consiste à donner des directives et à encadrer les ministères et organismes dans la gestion des contrats. Cependant, ce sont les premiers dirigeants des organismes qui sont imputables et qui doivent rendre compte de leur performance au regard de la gestion des contrats en technologies de l'information.

Pour le vice-président aux technologies de l'information de la CNESST, la gestion dans les ministères et organismes est perfectible et il est important de poursuivre les améliorations déjà amorcées.

Pour sa part, le président-directeur général de Revenu Québec est conscient des constats faits par le Vérificateur général du Québec. C'est pourquoi le plan d'action de son organisme a ciblé précisément ces lacunes en vue de les corriger.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les parlementaires prennent acte des mesures que les entités vérifiées ont prises pour corriger les nombreuses lacunes de base soulevées par le Vérificateur général. Ils n'en restent pas moins dubitatifs en pensant aux plans qui ont été déposés par le passé. Ils trouvent exaspérant que, d'audition en audition, on les assure de la mise en place et en œuvre de plans d'action et de mesures susceptibles de régler les problèmes soulevés, mais dont ils ne voient jamais les effets probants et satisfaisants sur la gestion des deniers publics. Pour les présentes auditions et pour les entités vérifiées, les élus exigent des résultats positifs, quantifiables et mesurables à brève échéance.



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

- 5.1 QUE** chacune des entités vérifiées lui soumette, dans le plus bref délai possible, un plan de recrutement du personnel nécessaire pour combler le manque d'expertise en technologies de l'information en leur sein, avec des cibles tant pour le nombre de candidats que pour l'expérience recherchée.
- 5.2 QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor fasse un suivi, tous les six mois à compter du 1^{er} décembre 2016, de l'évolution de l'implantation de Passeport Entreprises et en fasse rapport à la Commission.
- 5.3 QUE**, en vertu de l'action 23 du plan d'action Passeport Entreprises, le commissaire aux contrats publics soit nommé d'ici la fin de 2016. et qu'il ait notamment pour mandat :
- o de suivre et de valider la préparation des appels d'offres en technologies de l'information;
 - o d'évaluer les soumissions reçues à la suite de ces appels d'offres;
 - o de suivre et de valider les processus de sélection des soumissions reçues à la suite des appels d'offres.
- 5.4 QUE**, dans chacune des entités vérifiées et pour chaque contrat, des individus soient identifiés pour chacune des étapes d'exécution dudit contrat et soient sanctionnés, le cas échéant, pour la dérive des actions ou des tâches dont ils sont responsables.
- 5.5 QUE** les entités vérifiées s'assurent que les pénalités prévues dans les contrats sont effectivement appliquées en cas de contravention aux clauses pertinentes dudit contrat.
- 5.6 QUE** le Vérificateur général du Québec procède à un examen des résultats de la mise en œuvre des mesures que les entités vérifiées ont mises en place et en rende compte dans son rapport du printemps 2018.



CHAPITRE 6

AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET SUR LES SERVICES DE GARDE ÉDUCATIFS À L'ENFANCE

Le 24 mars 2016, la Commission de l'administration publique a entendu madame Line Bérubé, sous-ministre de la Famille. L'audition portait sur la gestion administrative et les engagements financiers du ministère de la Famille. Lors de cette audition, la Commission a aussi fait le suivi des recommandations du chapitre 5 du rapport du Vérificateur général de l'automne 2011, intitulé « Services de garde éducatifs à l'enfance : qualité, performance et reddition de comptes⁶ ».

MEMBRES présents	MEMBRES remplaçants
M. Bernier (Montmorency)	M ^{me} Lavallée (Repentigny)
M. Bolduc (Mégantic)	M. Pagé (Labelle)
M. Charette (Deux-Montagnes), vice-président	
M. Drolet (Jean-Lesage)	
M. Gaudreault (Jonquière), président	
M. Giguère (Saint-Maurice)	
M. Girard (Trois-Rivières), vice-président	
M. Reid (Orford)	

TÉMOIN Vérificateur général du Québec
M ^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale
M. Alain Fortin, directeur principal
M. Denis Lacroix, directeur de vérification
M ^{me} Danielle Gagnon, chargée de projet

⁶ « Services de garde éducatifs à l'enfance : qualité, performance et reddition de comptes », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2011-2012, Vérification de l'optimisation des ressources, automne 2011*, chap. 5, 46 p.



Ministère de la Famille

M^{me} Line Bérubé, sous-ministre

M. Sylvain Pelletier, secrétaire général

M. Jacques Robert, sous-ministre adjoint, Direction générale des services de garde éducatifs à l'enfance

M. Christian Barrette, sous-ministre adjoint, directeur par intérim, Direction générale des politiques

M^{me} Chantal Castonguay, sous-ministre adjointe, Direction générale des opérations régionales

M. Stéphane Armanda, directeur général, Direction de l'administration et des technologies

OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Les travaux du Vérificateur général publiés en 2011 avaient pour objectifs :

- de s'assurer que le Ministère a pris des mesures pour mettre en place un réseau de services de garde éducatifs de qualité dans le respect de la loi qui encadre ces services, et qu'il l'a fait dans un souci d'équité;
- de s'assurer qu'il évalue sa performance et qu'il produit une reddition de comptes adéquate au regard de la qualité des services de garde éducatifs.

Le suivi des recommandations effectué en 2014 a permis de constater que cinq des huit recommandations formulées en 2011 ont donné lieu à des progrès satisfaisants. Ces recommandations portaient sur :

- le processus d'attribution des places à contribution réduite;
- le respect des exigences légales et réglementaires relatives à la qualité, notamment le respect du ratio de personnel qualifié, qui est fixé à 66 %;
- la reddition de comptes des bureaux coordonnateurs relativement à la qualité des services de garde en milieu familial et l'analyse des données afin d'avoir un portrait complet du réseau;
- l'amélioration du plan stratégique du Ministère à l'égard de la qualité des services de garde éducatifs;
- l'évaluation de l'atteinte des objectifs des programmes relatifs aux services de garde éducatifs à l'enfance.



Par ailleurs, le Vérificateur général a jugé insatisfaisante la réponse du Ministère à trois recommandations. Elles portaient sur la qualité des services de garde éducatifs. Premièrement, le rapport de 2011 faisait état du plan d'amélioration continue que le Ministère a instauré. Au cours du suivi en octobre 2014, la mise en œuvre et l'évaluation des mesures nécessaires pour bonifier la qualité de tous les types de services de garde avaient pris du retard selon l'échéancier prévu dans le plan d'action du Ministère.

Deuxièmement, une recommandation a trait aux programmes d'inspection des services de garde. Ceux-ci visent à garantir une certaine uniformité lors des inspections. Or, le Ministère accuse un retard dans l'élaboration de ces programmes. Ils devaient être déposés en 2013, mais ils sont reportés en 2017.

Troisièmement, la vérificatrice attire l'attention sur la recommandation portant sur la mise au point des données relatives aux manquements publiées pour chaque service de garde afin que l'information disponible soit plus utile aux parents. Lors du suivi, les parents ne pouvaient toujours pas évaluer la gravité des manquements et discerner ceux qui menaçaient la santé et la sécurité de leurs enfants. En effet, le Ministère ne présentait que les manquements et la date de leur rectification. Cette liste était déjà disponible au moment de la vérification initiale en 2011.

EXPOSÉ DE LA SOUS-MINISTRE

D'abord, la sous-ministre de la Famille rappelle les responsabilités du Ministère. Elle parle ensuite de la planification stratégique, qui contient des objectifs et des indicateurs. Ces derniers permettent de rendre compte des résultats atteints, notamment en ce qui a trait à la qualité et à l'accès aux services de garde éducatifs. Le prochain plan est en cours de rédaction. Il est attendu pour le printemps 2017. Le Ministère profitera de l'occasion pour réviser les engagements de sa déclaration de services aux citoyens.

En ce qui concerne le suivi des recommandations du Vérificateur général, 26 des 33 mesures ont été réalisées. Il faut préciser que le Ministère s'est engagé à mettre en œuvre l'ensemble des mesures d'ici le 31 mars 2017.

Plusieurs actions ont été posées par le Ministère dans la foulée des commentaires du Vérificateur général. L'ensemble du processus d'attribution des places subventionnées a été revu en profondeur à la suite de l'adoption de la Loi resserrant l'encadrement des services de garde éducatifs à l'enfance, en décembre 2010. Les appels de projets menés par le Ministère en 2011 et en 2013 ont donc été soumis aux nouvelles façons de faire, qui respectent toutes les



recommandations formulées par le Vérificateur général. Une fois les places attribuées, un suivi étroit de la réalisation des projets est assuré par le Ministère, tout au long de l'année.

L'entité a aussi implanté un guichet unique d'accès aux places, « La Place 0-5 ». Tous les centres de la petite enfance et les garderies privées à contribution réduite des 17 régions du Québec y ont maintenant adhéré.

À noter que le Ministère s'était engagé à réaliser une seconde édition de l'enquête *Grandir en qualité*. Les résultats de cette enquête ont été diffusés par l'Institut de la statistique du Québec le 14 décembre 2015. L'exercice a permis de dresser un portrait détaillé et représentatif de la qualité des services offerts par les centres de la petite enfance et les garderies privées qui ne reçoivent pas de subventions pour des places à contribution réduite.

Une direction de l'inspection a été créée en 2010 afin d'unifier et d'harmoniser les pratiques d'inspection. En 2014-2015, la grande majorité des installations des centres de la petite enfance et des garderies ont été inspectées dans les délais prescrits. Par ailleurs, les 160 bureaux coordonnateurs soumis à un renouvellement d'agrément au 31 mai 2015 ont été inspectés à l'automne 2014. Cette opération découle de la ferme volonté du Ministère d'assumer ses responsabilités en matière de surveillance de la qualité des ressources offertes en milieu familial.

Afin d'améliorer l'information donnée aux parents dans le site Internet du Ministère, une échelle de gradation des manquements observés à la suite d'une inspection a été conçue. Ces modifications seront mises en ligne prochainement.

Selon la sous-ministre de la Famille, le Ministère exerce une gestion administrative adéquate de ses ressources. Par ailleurs, le taux de roulement du personnel est en baisse depuis 2012-2013. Le Ministère a mis de l'avant des mécanismes de contrôle des contrats pour s'assurer que les processus d'acquisitions respectent les principes d'une saine gestion contractuelle et se réalisent en conformité avec la réglementation applicable. Enfin, la dernière année a vu le Ministère prendre en charge l'entretien et le développement de systèmes informatiques, auparavant gérés par le Centre de services partagés du Québec. Ce fut l'occasion de consolider l'organisation des technologies de l'information.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LES DIRIGEANTS

Les échanges entre les membres de la Commission et les dirigeants du ministère de la Famille portent essentiellement sur le processus d'attribution des places à contribution réduite, l'amélioration de la qualité des services de garde, le programme d'inspection, les manquements, la gestion administrative et les engagements financiers du Ministère.



Processus d'attribution des places à contribution réduite

Les membres de la Commission veulent comprendre le processus d'attribution des places à contribution réduite en milieu de garde. M^{me} Bérubé explique d'abord que l'orientation gouvernementale consiste à favoriser l'ajout de places plutôt que la conversion de places existantes dans des garderies non subventionnées. On augmente ainsi le nombre de places disponibles en service de garde au Québec. De plus, comme les places dans les garderies non subventionnées sont en grande majorité concentrées dans la région montréalaise (environ 80 %), les places converties auraient représenté autant de places qui ne se seraient pas ajoutées à l'offre de services de garde ailleurs au Québec.

Le processus d'affectation des places est lié à l'estimation des besoins des familles depuis plusieurs années. S'appuyant sur les résultats de l'*Enquête sur les besoins et préférences des parents en matière de services de garde*, dont la dernière remonte à 2009, le Ministère détermine les besoins selon le territoire. Pour ce faire, le Québec a été divisé en 22 territoires. Aussi, un comité consultatif régional par territoire évalue les projets soumis au Ministère à l'aune des exigences exprimées. Ces comités reçoivent les conseils du personnel du Ministère sur les questions d'éthique et d'admissibilité des projets ainsi que de respect des critères utilisés pour les prioriser. Les recommandations des comités sont envoyées au ministre aux fins d'homologation des projets retenus.

Les membres de la Commission se demandent si l'objectif de 250 000 places d'ici 2021 est maintenu. En outre qu'advient-il des places lorsque des titulaires de permis ne les livrent pas? Selon la sous-ministre, l'objectif se poursuit. Par ailleurs, il est rare qu'un demandeur se retire. Ainsi, peu de nouvelles places subventionnées sont réaffectées. Lorsqu'un projet avorte, le Ministère procède à un appel de projets ciblé. Les nouveaux promoteurs voient alors leurs plans s'inscrire dans le processus de sélection habituel du comité consultatif régional.

Justement, les députés s'intéressent à la composition de ces comités, au mode de nomination de leurs membres, car de vastes territoires ne sont pas représentés alors que les centres sont surreprésentés. Ils soulèvent que cette asymétrie peut favoriser certaines zones au détriment de celles qui n'ont pas de porte-parole au sein du comité. Normalement, les comités sont composés de cinq membres. Ils sont désignés par le même nombre d'instances, soit les centres de la petite enfance, les garderies, les commissions scolaires, le réseau de la santé et des services sociaux et les municipalités régionales de comté. Toutefois, pour de multiples raisons, il peut arriver que la représentation territoriale ne soit pas optimale. Le Ministère pourrait alors faire un rappel aux instances à cet effet.



On aborde ensuite le processus de délivrance des permis aux garderies privées non subventionnées. La sous-ministre énumère les critères d'admissibilité. Une fois qu'un promoteur satisfait tous les critères, le permis lui est accordé. Cependant, aucun critère ne prend en considération les besoins du milieu. Enfin, le calcul de l'aide financière octroyée à une garderie repose sur une estimation des besoins de base pour le fonctionnement, et non pas sur sa santé financière.

Amélioration de la qualité des services de garde

En 2014, le ministère de la Famille a mandaté l'Institut de la statistique du Québec pour mener une vaste enquête à propos de la qualité des services de garde au Québec. L'enquête *Grandir en qualité* comporte une multitude d'indicateurs et de critères de qualité reconnus par les experts universitaires en la matière. Malgré l'annonce du lancement de l'enquête faite aux milieux de garde, trop peu de garderies privées subventionnées et de garderies en milieu familial ont accepté de recevoir la visite des observateurs et d'ainsi participer à l'enquête. Par conséquent, les résultats, bien qu'intéressants, ne peuvent prétendre faire un portrait complet du réseau. Les députés déplorent cet état de fait. M^{me} Bérubé précise qu'elle ne dispose pas des moyens législatifs ou réglementaires pour forcer les entités à participer à l'enquête.

Programme d'inspections

La planification et la réalisation d'inspections pour assurer une prestation de services uniforme, économique, efficiente et efficace faisaient l'objet d'une recommandation du Vérificateur général en 2011. Les membres de la Commission demandent de l'information sur les travaux exécutés par le Ministère depuis. Ils déplorent le retard constaté par rapport au calendrier d'inspection des services de garde. La sous-ministre indique qu'un travail imposant a dû être réalisé pour mettre en place, à partir de 2010, la Direction de l'inspection. Il fallait embaucher une trentaine de personnes, développer des outils d'intervention, former le personnel, harmoniser les pratiques et rédiger un manuel d'application des manquements. La diffusion du programme d'inspection est prévue au printemps 2016 et le travail se poursuit. Le règlement et la réalité sur le terrain évoluent. C'est pourquoi les outils du Ministère seront constamment revus et adaptés.

Le renouvellement des permis des services de garde comprend nécessairement une inspection. Chaque service de garde est donc inspecté au moins une fois tous les cinq ans. De plus, le traitement d'une plainte entraîne aussi une visite, celle-ci allant bien au-delà de l'objet de la plainte. Enfin, tout nouveau milieu de garde doit se soumettre à une inspection en bonne et due forme.



Manquements

Dans sa recommandation sur les données relatives aux manquements observés dans les services de garde, le Vérificateur général estime que l'information publiée dans le site Internet du Ministère doit être plus complète. Les membres de la Commission partagent cette observation. En effet, les données serviront mieux les parents dans leur décision si elles témoignent de la gravité du manquement et du suivi pour le corriger. Les parlementaires se demandent où en sont les démarches du Ministère à cet égard. Par ailleurs, les députés s'enquière des précautions prises pour préserver la réputation d'un service de garde qui a fait l'objet d'un avis de non-conformité, mais qui a pris des mesures correctrices afin de préserver la santé et la sécurité des enfants.

D'abord, le Ministère a vérifié la définition des manquements. Puis, il s'est assuré que les inspecteurs comprennent bien de quoi il en retourne. Ensuite, il a développé une échelle propre à déterminer la gravité des manquements. Enfin, une mention sera ajoutée en ligne lorsque le manquement rapporté aura été corrigé. Cette modification devrait être effective au printemps 2016.

Gestion administrative

La gestion administrative du ministère de la Famille a fait l'objet de quelques interventions des membres de la Commission.

La gestion des ressources humaines, en particulier les mesures mises en place pour favoriser la rétention du personnel, a fait l'objet d'échanges. Les membres veulent savoir comment, concrètement, le Ministère a réussi à abaisser son taux de mutations. L'adhésion à la norme Conciliation travail-famille et l'adoption d'un plan d'action en santé et mieux-être au travail ont porté leurs fruits. Fière du travail accompli, la sous-ministre fait aussi ressortir qu'il est avantageux de maintenir l'expertise au sein de l'organisation.

Les députés reviennent sur la conciliation travail-famille, mais cette fois sous l'angle des projets que le Ministère veut voir implanter dans les entreprises et des associations. L'objectif du Ministère de 135 projets à l'horizon de 2015 est loin d'être atteint, car seulement 24 projets ont été réalisés. Le programme a été un succès auprès des associations, mais la sous-ministre reconnaît que ce n'a pas été le cas avec les entreprises. Certaines exigences liées à la préparation du dossier de candidature, à la contribution financière de l'entreprise et à la reddition de comptes ont pu en décourager plusieurs, notamment les petites et moyennes entreprises. Cependant, le Ministère revoit les conditions pour accéder au programme afin de les assouplir.



Les parlementaires s'intéressent aux ressources humaines affectées aux différents secteurs que sont les garderies en milieu familial (par l'entremise des bureaux coordonnateurs), les garderies privées à contribution réduites, les garderies privées qui ne reçoivent pas de subventions et les centres de la petite enfance. Ils se renseignent sur le rôle des bureaux coordonnateurs et de leurs employés en matière de soutien et de surveillance des responsables des services de garde en milieu familial. À cette fin, le Ministère compte 37 inspecteurs pour environ 1 700 installations. De plus, les bureaux coordonnateurs du Québec déploient 237 agents de conformité dans les 15 000 garderies en milieu familial (représentant environ 91 000 places).

Les députés félicitent la sous-ministre sur les efforts consentis en ressources financières, car les dépenses ont été réduites. Comment expliquer ces résultats qui surpassent parfois largement la cible fixée? La gestion serrée des ressources ainsi que le report de certains projets expliquent la performance du Ministère à cet égard.

On aborde ensuite le traitement du suivi des plaintes reçues au Ministère à l'endroit des services de garde. D'abord, le bureau des plaintes en vérifie l'admissibilité. Si la plainte relève bel et bien du champ d'intervention du Ministère, ce dernier dépêche un inspecteur sur place. Si celui-ci constate que la plainte est fondée, un rapport est dûment rempli et un avis de non-conformité est envoyé au service de garde concerné. Un mois plus tard, une autre visite d'inspection est menée dans le but de vérifier si les correctifs ont été apportés. En cas de manquement, un avis de pénalité est envoyé. Une nouvelle inspection a lieu chaque fois que le service de garde affirme avoir apporté des mesures correctrices. M^{me} Bérubé reconnaît que ce processus n'est pas parfait, mais le Ministère travaille à peaufiner ses stratégies d'intervention afin de garantir un milieu de vie sécuritaire aux enfants.

Par ailleurs, des normes de précaution sont prises à l'égard des plaintes adressées au conseil d'administration des garderies ou des centres de la petite enfance. L'identité des plaignants demeure confidentielle. Avant d'obtenir son permis d'exercice, tout établissement offrant des services de garde doit présenter au Ministère une politique de traitement des plaintes et s'engager à la faire connaître aux parents.

Engagements financiers

Des montants soumis en réponse à des appels d'offres du Ministère ne sont pas inscrits dans le système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec, ce qui laisse les membres de la Commission perplexes. La sous-ministre explique que, s'ils ne paraissent pas, c'est en raison du type d'appel d'offres. Il s'agit de contrats octroyés dans le cadre d'un appel d'offres sur invitation. Les firmes qui ne répondent pas à l'appel sur invitation ne sont donc pas considérées,



aucun montant n'est inscrit. Elles ne figurent pas non plus lorsque la proposition faite par une firme ne répond pas aux attentes du Ministère.

Les membres de la Commission veulent comprendre pourquoi la moitié des contrats sont signés de gré à gré et pourquoi la valeur de certains d'entre eux dépasse le seuil maximal permis par la loi. Ils attirent l'attention de la sous-ministre sur deux contrats qui dépassent très largement le seuil. Existe-t-il des critères et une trace écrite des raisons qui ont mené à un tel choix? En fait, les contrats accordés de gré à gré dépassant la limite ont été octroyés en vertu de l'article 42.1 du règlement sur les contrats de service des organismes publics. Cet article prévoit qu'un contrat de services sur l'engagement d'un négociateur peut être conclu de gré à gré. Ces contrats ont été conclus avec des négociateurs dans le cadre du renouvellement des conventions collectives du personnel des centres de la petite enfance. Le choix se fait sur la base des compétences reconnues et de la disponibilité du contractant. Toutefois, cette sélection n'est pas documentée.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission sont satisfaits des échanges qu'ils ont eus avec les dirigeants du ministère de la Famille. Le suivi par le Vérificateur général de ses propres recommandations a permis de souligner les secteurs où le Ministère doit poursuivre son travail avec diligence. Au cours de l'audition, les députés ont pu obtenir des précisions sur plusieurs sujets. Néanmoins, certaines questions les préoccupent encore.

D'abord, la Commission considère que le processus de dépôt et de traitement des plaintes gagnerait à être mieux connu des parents. À tort ou à raison, les parents pourraient craindre que leur enfant fasse l'objet d'un traitement particulier si l'administration de la garderie apprendait qu'ils ont porté plainte. C'est pourquoi la confidentialité du traitement des plaintes doit être assurée et le Ministère doit donner cette garantie aux parents de façon claire dans tout le réseau.

Par ailleurs, les membres restent perplexes devant la composition des conseils consultatifs régionaux. Selon eux, il est absolument fondamental qu'ils soient représentatifs de l'ensemble du territoire concerné.

Les députés jugent essentiel que le Ministère détienne toute l'information nécessaire à une évaluation adéquate des besoins et de la qualité des services offerts. De fait, le paysage de l'offre de services et des besoins des familles en matière de services de garde a changé ces dernières années. Mais la dernière *Enquête sur les besoins et préférences des parents en matière de services de garde* remonte à 2009, ce qui est plutôt préoccupant. Ainsi, il est nécessaire d'en faire une mise à jour le plus rapidement possible. De plus, les parlementaires



manifestent leur déception quant à l'absence de certains types de services de garde dans l'enquête *Grandir en qualité*. Le portrait actuel dont dispose le Ministère est par conséquent tronqué.

Par ailleurs, les membres de la Commission sont satisfaits des réponses de la sous-ministre sur sa gestion administrative. Ils tiennent aussi à souligner la saine administration des services informatiques du Ministère. Cependant, dans un souci de transparence, le ministère de la Famille devrait inscrire tous les montants soumis lors de la saisie des contrats dans le système électronique d'appel d'offres.

Enfin, des membres de la Commission déplorent l'ouverture de services de garde privés dans des secteurs où des centres de la petite enfance sont déjà en place. Ce phénomène crée une forme de compétition entre les services publics et privés à certains endroits. De plus, s'ajoutent alors des places dans un milieu où il y a parfois déjà des places disponibles.

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

- 6.1 QUE** le ministère de la Famille développe une stratégie de communication sur le processus de dépôt des plaintes. Qu'il veille à ce que cette stratégie s'applique à l'ensemble des services de garde.
- 6.2 QUE** le ministère de la Famille s'assure que la composition des comités consultatifs régionaux est représentative de l'ensemble du territoire concerné.
- 6.3 QUE** le ministère de la Famille dépose à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 15 décembre 2016, le suivi des trois recommandations du Vérificateur général dont il a jugé le progrès insatisfaisant. Que ce document inclue de l'information sur le suivi de la recommandation 1, touchant à la quantification des besoins et aux critères d'analyse.
- 6.4 QUE** le ministère de la Famille inscrive tous les montants soumis lors de la saisie des contrats dans le système électronique d'appels d'offres.
- 6.5 QUE** le ministère de la Famille réalise une nouvelle évaluation des besoins, selon l'évolution de la demande en matière de services de garde. Ainsi, il sera en mesure de mieux répondre aux attentes futures.



CHAPITRE 7

AUDITION EN SUIVI DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE DU PRINTEMPS 2014 CONCERNANT LA GESTION ET L'AIDE FINANCIÈRE DU FONDS VERT

Le 7 avril 2016, la Commission de l'administration publique a entendu le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques et le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports concernant le suivi de la vérification sur la gestion et l'aide financière du Fonds vert 2015-2016⁷.

MEMBRES présents	MEMBRES remplaçants
M. Bolduc (Mégantic)	M. Lemay (Masson)
M. Charette (Deux-Montagnes), vice-président	M. Morin (Côte-du-Sud)
M. Gaudreault (Jonquière), président	
M. Giguère (Saint-Maurice)	
M. Girard (Trois-Rivières), vice-président	
M ^{me} Poirier (Hochelaga-Maisonneuve)	
M. Villeneuve (Berthier)	

TÉMOIN
Vérificateur général du Québec
M ^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale
M. Jean Cinq-Mars, commissaire au développement durable
M ^{me} Caroline Rivard, directrice de vérification
M. Roberto Grondin, chargé de projet
M. Stéphane Bernard, membre de l'équipe de vérification

⁷ « Fonds vert : gestion et aide financière », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2015-2016, Suivi d'une vérification de l'optimisation des ressources, hiver 2016*, 36 p.



Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports

M^{me} Dominique Savoie, sous-ministre

M. André Meloche, sous-ministre adjoint, Électrification des transports, sécurité et mobilité des personnes et des marchandises

M^{me} Évangéline Lévesque, directrice, Planification

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

M^{me} Christyne Tremblay, sous-ministre

M^{me} Lise Lallemand, sous-ministre adjointe, Services à la gestion

M^{me} Geneviève Moisan, sous-ministre adjointe, Lutte contre les changements climatiques

M. Marcel Gaucher, directeur général, Politiques de l'eau

M^{me} Guylaine Bouchard, directrice générale, Expertise climatique et partenariats

M^{me} Julie Parent, directrice, Vérification interne

M^{me} Nathalie Dubé, chargée de projets, Bureau de la sous-ministre adjointe, Services à la gestion

M^{me} Sylvie Chagnon, consultante

FAITS SAILLANTS DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le suivi de la gestion financière du Fonds vert 2015-2016 du commissaire au développement durable a porté sur l'ensemble des recommandations qu'il avait formulées au printemps 2014. Il a aussi eu trait aux deux recommandations énoncées la même année par la Commission de l'administration publique à l'intention du ministère de Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (ci-après ministère du Développement durable). Ces travaux ont été réalisés auprès de ce ministère et du ministère des Transports⁸, qui ont participé à l'audition tenue à l'automne 2014 par la Commission de l'administration publique relativement à la vérification initiale.

La vérification menée par le commissaire en 2014 avait pour but de s'assurer que le ministère du Développement durable avait mis en place un cadre de gestion pour atteindre les objectifs du Fonds vert. Elle cherchait aussi à vérifier si les ministères responsables de programmes financés par le Fonds géraient les ressources mises à leur disposition avec efficience et efficacité.

⁸ C'est le nom que portait l'actuel ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports au moment de la vérification du commissaire.



Le commissaire estime que les progrès accomplis relativement à ses recommandations sont, pour la plupart, insatisfaisants. Les progrès ont également été jugés insuffisants à l'égard des deux recommandations énoncées par la Commission de l'administration publique à l'endroit du ministère du Développement durable.

Cependant, ce ministère a accompli des progrès satisfaisants en ce qui a trait à la diffusion de l'information relative au Fonds vert. Pour sa part, le ministère des Transports s'est assuré que les ententes prises avec les bénéficiaires d'aide financière peuvent être résiliées et que l'aide financière accordée peut être recouvrée lorsque ces ententes ne sont pas respectées.

Le commissaire note que les deux ministères ont entrepris des actions pour donner suite à l'ensemble des recommandations, mais qu'ils ne respectent pas les échéanciers. Le ministère du Développement durable devra intensifier ses efforts en vue de déterminer des objectifs précis, mesurables et axés sur les résultats et d'effectuer un suivi de leur atteinte afin d'évaluer l'apport du Fonds vert.

De même, les deux ministères devront poursuivre leurs actions relatives à la gestion des programmes financés par le Fonds vert. Par conséquent, ils devront procéder par appel de propositions et utiliser des critères précis pour évaluer les projets, les prioriser et les sélectionner. Ils devront aussi réaliser des évaluations de programme ou achever celles en cours.

EXPOSÉ DES DIRIGEANTS

Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports

La sous-ministre du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (ci-après ministère des Transports), madame Dominique Savoie, dresse d'abord un bilan sommaire des transports comme source d'émissions de gaz à effet de serre (GES). Elle souligne que, dans ce secteur, les GES ont augmenté de 24,8 % entre 1990 et 2013, tandis que les émissions ont diminué de 24,3 % dans les autres secteurs. Le domaine des transports sera donc appelé à faire beaucoup plus pour contribuer à la décarbonisation de l'économie.

Les transports bénéficient d'une large part des investissements consentis dans le cadre du Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques. Le Ministère se voit attribuer 1,9 milliard de dollars pour le financement de divers projets, mais surtout ceux liés au transport collectif et alternatif, qui comptent pour 86 % des sommes allouées. Les dépenses réelles connaissent une progression constante au fur et à mesure que les autorités responsables des transports



soumettent de nouveaux projets. Ces dépenses étaient de près de 130 millions de dollars en 2015.

Par ailleurs, le plan d'action du ministère des Transports pour répondre aux recommandations du commissaire comportait 28 engagements et actions. M^{me} Savoie affirme que, en moins de un an et demi de mise en œuvre, 20 d'entre eux ont été totalement remplis. Elle ajoute que tous les engagements et les actions ayant trait à la gestion des programmes d'aide financière existants en novembre 2014 sont accomplis et respectés à 100 %. Quant aux autres actions, des travaux sont en cours afin d'en compléter la réalisation.

Pour illustrer ses propos, M^{me} Savoie fournit de nombreux exemples d'activités concrètes et des résultats obtenus, tels que le projet-pilote d'autobus entièrement électrique « Cité mobilité » déployé par la Société de transport de Montréal. En outre, elle évoque les programmes d'efficacité énergétique dans le transport des personnes et des marchandises, dont le programme Écocamionage et le Programme d'aide gouvernementale à l'amélioration de l'efficacité du transport maritime, aérien et ferroviaire. Enfin, elle mentionne l'aide aux modes de transport alternatif comme le programme Véloce II, qui appuie les municipalités dans le développement de pistes cyclables en milieu urbain.

La sous-ministre des Transports indique aux membres de la Commission de l'administration publique que le Ministère réitère son adhésion pleine et entière à l'ensemble des recommandations que contient le rapport de suivi du commissaire au développement durable.

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

La sous-ministre du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (ci-après ministère du Développement durable), madame Christyne Tremblay, commence par dresser un portrait global de l'évolution du Fonds vert. Il a été créé en 2006 pour intervenir sur une vaste gamme d'enjeux liés, notamment, à l'efficacité énergétique, aux transports, au milieu municipal, à l'industrie, aux matières résiduelles, à l'agriculture et à la santé.

Les revenus du Fonds vert ont considérablement augmenté au fil des années. En effet, de nouvelles redevances sur l'élimination des matières résiduelles, des redevances pour l'utilisation de l'eau, des redevances sur les carburants et les combustibles fossiles et enfin les revenus générés par le marché du carbone ont été versés au Fonds. Au 31 mars 2016, les revenus devraient s'établir à près de un milliard de dollars.



Bien entendu, le Fonds vert est novateur par son approche de gestion horizontale, mais il présente des défis importants au chapitre du contrôle et du suivi, de l'évaluation de ses retombées et de sa reddition de comptes. Ces facteurs, conjugués à l'accélération du phénomène des changements climatiques, ont forcé le Ministère à mener une réflexion sur sa gouvernance, comme l'avait recommandé la Commission de l'administration publique.

En conclusion, M^{me} Tremblay donne l'assurance de son engagement à intégrer et à mettre en œuvre les recommandations qui ont été formulées par le commissaire au développement durable et par la Commission de l'administration publique.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LES DIRIGEANTS

Les échanges entre la Commission de l'administration publique et les dirigeants du ministère du Développement durable et ceux du ministère des Transports, ont principalement eu trait à la gestion du Fonds vert. Ainsi, il a été question des critères de sélection des projets, des indicateurs de performance, des cibles de réduction des GES, du bilan du Plan d'action 2006-2012 sur les changements climatiques et du Fonds des réseaux de transport terrestre.

Gestion du Fonds vert

D'entrée de jeu, des membres de la Commission s'interrogent sur le rôle qu'assumera le conseil de gestion du Fonds vert et sur la responsabilité ministérielle à cet égard. Question de gouvernance, ce conseil ne viendrait-il pas empiéter sur une mission du ministère du Développement durable? Question d'imputabilité, qui en ferait la reddition de comptes? M^{me} Tremblay indique que le conseil de gestion jouera un rôle-conseil, comme son nom l'indique. Il ne prendra pas de décision, mais fera des recommandations au ministre sur les programmes, les projets et les activités financés par le Fonds. Ce conseil recommandera, sur une base annuelle, une planification des mesures, des programmes et un plan de dépenses. Il réévaluera les programmes. Ainsi, il proposera au ministre des ajustements aux réallocations de sommes selon les besoins. De plus, il établira des politiques et des pratiques de gouvernance qui seraient efficaces, rigoureuses et transparentes afin de renforcer les mécanismes d'imputabilité. À cet égard, la sous-ministre affirme que l'imputabilité appartiendra à part entière au ministre.

Critères de sélection des projets

Par ailleurs, les députés s'interrogent sur les normes et conditions d'accès aux programmes du Fonds vert. Sans contester les objectifs environnementaux du Fonds vert, ils se questionnent sur la rentabilité économique des projets. M^{me} Tremblay explique que tous les programmes du Fonds



doivent être approuvés par le Conseil du trésor et doivent obtenir la signature de deux ministres responsables. Le Fonds intervient dans quatre grands secteurs : les changements climatiques, les matières résiduelles, l'eau et la protection de l'environnement. Le cadre normatif comprend les objectifs et l'évaluation des résultats tant économiques qu'environnementaux. À titre d'exemple, elle évoque les emplois créés et l'impact sur les émissions de gaz à effet de serre.

Indicateurs de performance

Des parlementaires rappellent que le commissaire au développement durable a mis en relief la faiblesse des indicateurs permettant de mesurer la portée des actions du Fonds vert. À ce sujet, M^{me} Tremblay affirme que chaque programme financé par le Fonds vert a un cadre normatif doté d'objectifs et d'indicateurs. Selon les règles du Conseil du trésor, un programme qui ne respecterait pas ce cadre normatif ne pourrait être accepté. À ce jour, le Fonds vert a développé 150 indicateurs, dont 80 sont attribués à la réduction des GES. Divers éléments comptent parmi les indicateurs utilisés : le nombre d'activités de transfert de connaissance, le nombre de projets réalisés, le nombre de réseaux de surveillance mis en place et les emplois créés. Plus de 50 % des indicateurs portent sur la diminution des GES. Cependant, plusieurs autres programmes sont qualitatifs et difficilement mesurables à court terme. Il en est ainsi pour les programmes visant à favoriser les changements de comportement, les investissements dans le transport collectif et dans l'avancement des connaissances.

Cibles de réduction des GES

Par ailleurs, des membres de la Commission observent que le tableau de bord sur le Fonds vert ne présente que les cibles globales de réduction de GES en quantité et non en pourcentage de l'objectif atteint. Ainsi, il est difficile de mesurer le degré d'avancement de la cible de réduction de 20 % des GES sous le niveau de 1990. La sous-ministre indique que les émissions de GES se mesurent en mégatonnes équivalents CO₂ et qu'il en est de même pour les différentes actions visant à les réduire. Ces quantités sont par la suite converties en pourcentage de la cible à atteindre.

Bilan du Plan d'action 2006-2012 sur les changements climatiques

Des parlementaires remarquent que la consolidation des bilans du Plan d'action 2006-2012 sur les changements climatiques n'est toujours pas disponible, ce qui complique l'évaluation des programmes. Ils soutiennent qu'il était prévu que les objectifs de réduction devaient être déterminés par programme ou par élément du plan d'action. M^{me} Tremblay concède que des retards ont été accumulés, mais que le bilan 2014-2015 du Plan d'action 2013-2020 sera livré



sous peu. Toutefois, elle souligne que le bilan 2013-2014 est déjà en ligne. Il contient des objectifs, des indicateurs et une reddition de comptes pour l'ensemble des projets.

Fonds des réseaux de transport terrestre

Selon certains députés, le ministère des Transports utilise l'argent du Fonds vert à d'autres fins que pour la lutte contre les changements climatiques. La sous-ministre des Transports affirme que le Fonds des réseaux de transport terrestre (FORT) constitue un ensemble d'interventions qui va amener le développement du transport collectif et, inévitablement, la réduction des GES. Le financement qui provient du Fonds vert est alloué à des programmes spécifiques sur lesquels des suivis sont effectués. M^{me} Savoie donne l'exemple du développement des autobus électriques. Enfin, elle évoque le projet commun du système léger sur rail électrique sur le pont Champlain du ministère des Transports et de la Caisse de dépôt et placement.

Dans ce domaine, quelque 84 % des sommes sont affectées au transport collectif. Les députés demandent si les programmes en transport auront pour effet de réduire les GES. Puisque la sous-ministre confirme que c'est bien le cas, ils abordent la question des fiches de suivi des programmes. Ils s'intéressent à leur contenu, car elles assurent la traçabilité des sommes investies et fournissent le détail des réductions de GES.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission de l'administration publique sont satisfaits de leur rencontre avec les représentants du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques et du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. Bien qu'ils reconnaissent la somme de travail accompli par les deux ministères pour améliorer la gestion du Fonds vert, ils prennent acte des conclusions du commissaire au développement durable selon lesquelles les progrès sont insatisfaisants à l'égard de la plupart de ses recommandations.

La réforme proposée de la gestion du Fonds vert ayant été l'objet de maintes discussions, la Commission souhaite que le ministère du Développement durable définisse clairement le rôle et les objectifs du conseil de gestion du Fonds vert. De plus, elle recommande que le commissaire au développement durable évalue la mise en œuvre de la réforme de ce fonds.

Dans le but de mieux évaluer les actions du Fonds vert liées aux changements climatiques, les parlementaires demandent que le ministère du Développement durable publie et mette à jour les fiches de suivi descriptives des actions et un bilan annuel des plans d'action sur les changements



climatiques. Diverses améliorations au tableau de bord du Feuilleton d'information sur le Fonds vert sont proposées.

Par ailleurs, les membres de la Commission estiment qu'il faudrait concevoir une image plus représentative des sommes affectées au Fonds vert visant l'entretien des infrastructures par rapport aux sommes consacrées à la réduction des GES.

Enfin, à la lumière des échanges avec les deux ministères, les parlementaires veulent obtenir, dans les meilleurs délais, les fiches de suivi descriptives préparées par l'ensemble des ministères concernés par les programmes du Fonds vert.

Les membres de la commission considèrent que le tableau de bord en ligne du Fonds vert devrait être bonifié, tel qu'il était recommandé dans le 31^e rapport sur l'imputabilité. En effet, il serait intéressant d'y ajouter des hyperliens afin de naviguer entre les actions du plan et les fiches de suivi liées à ces actions.

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

- 7.1 QUE** le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques définisse clairement le rôle et les objectifs du futur conseil de gestion du Fonds vert.
- 7.2 QUE** le commissaire au développement durable procède à une évaluation complète de la mise en œuvre de la réforme du Fonds vert.
- 7.3 QUE** le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques rende publiques dans le site Web du Fonds vert, toutes les fiches de suivi descriptives et qualitatives des actions 2013-2020 des ministères et organismes. Que les fiches déjà produites soient déposées dans cette page au plus tard le 1^{er} septembre 2016 et que le Ministère s'assure que toutes les fiches publiées sont mises à jour deux fois par année.
- 7.4 QUE** le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques publie le bilan annuel de son plan d'action sur les changements climatiques au plus tard quatre mois après la fin de l'année financière.



7.5 QUE le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques révisé le tableau de bord publié dans le feuillet d'information sur le Fonds vert, les plans d'action sur les changements climatiques et la Politique de gestion des matières résiduelles. Qu'il utilise dans son tableau de bord une méthode de calcul uniforme et comparative des résultats atteints et qu'il les rende accessibles et interactifs. Les résultats devront être présentés parallèlement en quantité et en pourcentage de l'objectif. De plus, que ce feuillet comprenne :

- les sommes annuelles dépensées et prévues, par projet, pour chacun des programmes mis en place en lien avec une action du Plan d'action sur les changements climatiques 2013-2020;
- les prévisions de réduction ou d'évitement d'émissions de gaz à effets de serre pour chacune des actions du Plan d'action sur les changements climatiques 2013-2020.

7.6 QUE le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques et le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports établissent un portrait représentatif des sommes du Fonds vert versées au Fonds des réseaux de transport terrestre (FORT). Qu'ils s'assurent ainsi que l'on distingue les sommes affectées aux mesures visant la réduction des gaz à effets de serre de celles visant l'entretien et le maintien des infrastructures de transport en commun.



CHAPITRE 8

AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS, DE LA MOBILITÉ DURABLE ET DE L'ÉLECTRIFICATION DES TRANSPORTS ET SUR L'INSPECTION ET LA PLANIFICATION DE L'ENTRETIEN DES STRUCTURES DU RÉSEAU ROUTIER

En avril 2016, la Commission de l'administration publique s'est donné le mandat d'examiner la gestion administrative et les engagements financiers du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. Les membres prévoyaient aussi discuter des recommandations du chapitre 5 du rapport du Vérificateur général de l'automne 2015, intitulé « Réseau routier : inspection et planification de l'entretien des structures⁹ ».

Le mandat s'est déroulé en trois étapes, soit :

- l'audition de M^{me} Dominique Savoie, sous-ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports;
- une séance de travail à huis clos avec M. Robert Lafrenière, commissaire à la lutte contre la corruption;
- l'audition de M^{me} Louise Boily, directrice de l'évaluation de programmes au ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports et de M^{me} Annie Trudel, enquêtrice.

MEMBRES présents	MEMBRES remplaçants, membres temporaires et autres membres
M. Bernier (Montmorency)	M ^{me} David (Gouin)
M. Bolduc (Mégantic)	M. Fortin (Pontiac)
M. Caire (La Peltre)	M. Khadir (Mercier)
M. Drolet (Jean-Lesage)	M ^{me} Ouellet (Vachon)
M. Giguère (Saint-Maurice)	M. Schneeberger (Drummond-Bois-Francis)
M. Girard (Trois-Rivières), vice-président	M ^{me} Soucy (Saint-Hyacinthe)
M ^{me} Jean (Chicoutimi)	M. Surprenant (Groulx)
M. Ouellette (Chomedey)	
M ^{me} Poirier (Hochelaga-Maisonneuve), présidente	
M. Reid (Orford)	
M. Villeneuve (Berthier)	

⁹ « Réseau routier : inspection et planification de l'entretien des structures », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2015-2016, Vérification de l'optimisation des ressources, automne 2015*, chap. 5, 40 p.



TÉMOINS

Vérificateur général du Québec

- M^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale
- M. Alain Fortin, directeur principal
- M^{me} Janique Lambert, directrice de vérification
- M. Guy Marcotte, chargé de projet

Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports

- M^{me} Dominique Savoie, sous-ministre
- M. André Caron, sous-ministre associé, Direction générale des territoires
- M^{me} Marie-France Bérard, sous-ministre adjointe, Direction générale adjointe de la métropole et des projets stratégiques
- M^{me} Danièle Cantin, sous-ministre adjointe, Direction générale de la surveillance des marchés et de l'administration
- M^{me} Chantal Gingras, sous-ministre adjointe, Direction générale du projet Turcot et du suivi des projets
- M^{me} Anne-Marie Leclerc, sous-ministre adjointe, Direction générale des infrastructures et des technologies
- M. André Meloche, sous-ministre adjoint, Direction générale de l'électrification des transports, de la sécurité et de la mobilité des personnes et des marchandises
- M. Paul-Yvan Deschênes, directeur, Centre de gestion de l'équipement roulant

Commissaire à la lutte contre la corruption

- M. Robert Lafrenière, commissaire à la lutte contre la corruption
- M. Michel Pelletier, directeur des opérations
- M. Richard Bruneau, chef d'équipe des analystes-enquêteurs
- M^{me} Anne-Frédéric Laurence, porte-parole et responsable des relations avec les médias

Mesdames Boily et Trudel

- M^{me} Annie Trudel, enquêteuse
- M^{me} Louise Boily, directrice, direction de la révision des programmes, ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports



AUDITION DE LA SOUS-MINISTRE DES TRANSPORTS, DE LA MOBILITÉ DURABLE ET DE L'ÉLECTRIFICATION DES TRANSPORTS

Le 18 mai 2016, la Commission de l'administration publique a entendu madame Dominique Savoie, sous-ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.

OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Les travaux du Vérificateur général avaient pour objectifs de s'assurer que le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports a mis en œuvre un système d'inspection efficace et efficient des structures du réseau routier et qu'il planifie de façon efficiente et avec un souci d'économie les différents travaux sur ces structures.

Les principaux constats du Vérificateur sont les suivants :

- Les données portant sur les travaux effectués sur chaque structure sont encore dispersées. Malgré les progrès importants réalisés par le Ministère depuis 2007, on ne peut accéder facilement ni rapidement à l'ensemble de l'information qu'il détient.
- Le Ministère n'évalue pas si ses stratégies d'intervention sur les structures sont efficaces ni ne détermine l'impact qu'auront les budgets consentis sur leur état.
- Bien que le Ministère ait l'information sur chaque projet, il ne suit pas le taux de réalisation de l'ensemble des projets programmés ni n'évalue dans quelle mesure les échéanciers et les coûts ont été respectés.
- L'entretien préventif est limité. Le Ministère n'a pas élaboré de plan d'entretien préventif systématique pour les structures en bon état et ses activités à cet égard ont ralenti.
- Les structures du réseau routier municipal sont en moins bon état que celles du réseau routier supérieur. Quoique l'état des structures du réseau municipal se soit amélioré depuis 2007, les stratégies d'intervention du Ministère n'ont pas permis qu'il atteigne l'état des structures du réseau routier supérieur.
- Les actions mises en œuvre par le Ministère pour encadrer ses activités d'inspection ont entraîné des améliorations substantielles.
- Plus de 10 ans après le lancement de la démarche d'amélioration de la gestion des projets routiers, son implantation est variable d'une direction territoriale à l'autre. Cela entraîne des inefficiences importantes dans la planification des interventions sur les structures.



- Le Ministère accuse un sérieux retard par rapport aux cibles établies à l'égard des activités faites par des ressources internes. Cette situation crée notamment un goulot d'étranglement dans la préparation des projets, ce qui rend difficile la programmation des travaux et leur réalisation comme prévu, faute de projets prêts à conduire.

Dans son rapport, le Vérificateur général soumet 10 recommandations au Ministère. Ce dernier y a adhéré.

EXPOSÉ DE LA SOUS-MINISTRE

M^{me} Dominique Savoie, sous-ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, fait d'abord des remarques sur le mandat du Ministère. Outre le réseau routier, qui y occupe une grande place, l'organisation doit, entre autres, soutenir le transport collectif, par taxi, aérien et ferroviaire.

Comme le Ministère est le plus important donneur d'ouvrage au Québec, il s'est engagé dans le renforcement de l'expertise de ses ressources humaines. Il veille à ce que chacun de ses 6 200 employés joue son rôle en matière de protection de l'intégrité des contrats publics. C'est ainsi que, depuis 2013, plus de 5 600 personnes ont été formées pour détecter et prévenir les situations de collusion, de corruption et de fraude.

La sous-ministre aborde ensuite la gestion des structures du réseau routier. Elle souligne, d'emblée, que le Ministère accueille favorablement les remarques formulées par le Vérificateur général. Pour assurer une planification efficace des travaux, l'organisation s'appuie sur de l'information complète et accessible. Dans cette optique, tous les documents techniques relatifs à ses structures sont numérisés depuis 2007.

Ces documents constituent une partie de l'information nécessaire à l'établissement de la planification et de la programmation des travaux. De plus, le Ministère en revoit le processus afin d'en augmenter l'efficacité. À cet effet, un comité de trois experts indépendants a été constitué. Enfin, un tableau de bord de suivi de la programmation de ses interventions sera produit et une reddition de comptes des travaux d'entretien sera réalisée.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LES DIRIGEANTS

La majorité des échanges entre les membres de la Commission et la sous-ministre des Transports portent sur des questions d'actualité. En effet, les jours précédents l'audition des



représentants du Ministère par la Commission de l'administration publique ont été marqués par une intense couverture médiatique de révélations sur la gestion du Ministère.

Ainsi, les parlementaires s'intéressent à certains contrats à exécution sur demande accordés à d'anciens employés du Ministère. Ils désirent des explications sur différents documents produits au sein du Ministère, dont un rapport d'audit des professionnels en conformité des processus. Enfin, des discussions portent sur la gouvernance du Ministère, plus précisément sur la direction de la vérification interne et certains mouvements récents de personnel.

Les autres sujets abordés touchent à l'inspection et à la planification de l'entretien des structures, aux professionnels en conformité des processus et aux contrats octroyés par le Ministère.

Inspection et planification de l'entretien des structures

Un des objectifs de cette audition concerne les conclusions et les recommandations du Vérificateur général publiées dans son rapport sur l'inspection et la planification de l'entretien des structures. Les membres demandent si le Ministère évalue bien l'état du parc de structures. Les outils utilisés pour gérer ce parc sont-ils suffisamment rigoureux et permettent-ils de bien diagnostiquer les infrastructures en fonction de leur cycle de vie? Les parlementaires veulent aussi connaître les visées du Ministère en matière d'investissements dans l'entretien préventif de ces mêmes infrastructures.

En réponse à ces questions, une représentante du Ministère, M^{me} Anne-Marie Leclerc, explique que l'outil d'évaluation de la dégradation du parc s'est raffiné au cours des années. Néanmoins, elle constate, à l'instar du Vérificateur général, que le Ministère doit améliorer sa performance et démontrer que les stratégies d'intervention choisies sont les bonnes, qu'elles obtiennent les résultats escomptés. M^{me} Leclerc souligne que les stratégies actuelles visent à corriger les déficiences et à prolonger la durée de vie des structures. Pour ce faire, le Ministère doit s'approprier les technologies les plus récentes.

M^{me} Leclerc affirme que l'entretien préventif va s'intensifier à court terme, notamment pour conserver les nouvelles structures dans un bon état, éviter leur dégradation rapide.

Contrats octroyés par le Ministère

Les membres de la Commission cherchent à connaître les raisons expliquant d'importantes dépenses supplémentaires observées dans les contrats octroyés par le Ministère au cours des dernières années. Ils abordent le possible fractionnement de contrats afin de se soustraire à l'obligation de procéder par appel d'offres. Ainsi, ils s'enquière de contrats spécifiques.



M^{me} Savoie souligne que diverses causes peuvent justifier les avenants, c'est-à-dire les dépenses supplémentaires. Ils ont d'ailleurs été catégorisés et des mesures ont été mises en place pour les éviter. En 2015-2016, la valeur totale autorisée en supplément des contrats représente 0,46 %. De plus, toutes les soumissions jugées trop basses sont analysées afin de prévenir le versement de sommes non prévues pour l'achèvement des travaux.

Par ailleurs, la sous-ministre affirme ne pas avoir eu connaissance de fractionnement de contrats. Enfin, elle transmettra à la Commission des renseignements complémentaires à propos d'un contrat conclu par une société de transports pour lequel le Ministère a dû procéder à une analyse.

Professionnels en conformité des processus

Les membres de la Commission s'intéressent au rôle des professionnels en conformité des processus. La sous-ministre explique que ces postes ont été créés pour répondre aux commentaires formulés par le Vérificateur général, à la suite de son passage en 2009¹⁰. Ces professionnels sont responsables de la vérification avant octroi des contrats. Il a été décidé de les positionner dans les directions territoriales afin de faciliter l'accès aux documents et aux données nécessaires à l'exécution de leurs tâches. Les parlementaires s'interrogent sur le fait que ces analystes valident le travail réalisé par leurs propres supérieurs immédiats. Les représentants du Ministère ne semblent pas y voir de problème, d'autant plus que ces professionnels ne sont pas les seuls à effectuer de la vérification.

Les députés sont consternés d'apprendre qu'un rapport d'audit sur les travaux des professionnels en conformité indique que dans 39 dossiers sur 40, des inexactitudes ont été relevées. Selon les représentants du Ministère, il n'y a pas lieu de s'inquiéter, car les éléments de non-conformité trouvés sont de nature administrative. Toutefois, ils concèdent que cette situation n'est pas idéale. C'est pourquoi le Ministère a réagi à ce rapport d'audit. Il a mis en place un plan d'action et introduit des corrections.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'audition du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports déconcerte les membres de la Commission de l'administration publique. Ils n'ont pas obtenu les explications qui pourraient dissiper les doutes soulevés, tant dans les médias qu'au cours de cet

¹⁰ « Ministère des Transports du Québec : gestion de contrats présentant des situations à risque », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2009-2010, Vérification de l'optimisation des ressources*, Tome II, chap. 4, 36 p.



exercice de reddition de comptes sur la qualité de la gestion du Ministère. Ainsi, ils jugent essentiel que le Vérificateur général procède, dans les meilleurs délais, à une vérification de cette administration. Dans le même ordre d'idées, les membres croient que le débat devrait se poursuivre en commission parlementaire. Ils demandent donc à l'Assemblée nationale de confier un mandat sur la gestion interne du Ministère à la commission compétente. Enfin, les députés enjoignent au Ministère de fournir l'information sur la non-conformité des contrats.

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

- 8.1 QUE** le Vérificateur général entreprenne des travaux sur le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports portant, entre autres, sur le suivi de sa vérification de la gestion des contrats présentant des situations à risque. Qu'il publie ses résultats dans son rapport sur la vérification de l'optimisation des ressources du printemps 2017.
- 8.2 QUE** l'Assemblée nationale confie à la commission compétente un mandat afin de poursuivre l'examen de la gestion interne du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.
- 8.3 QUE** le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, dans un souci de transparence, documente davantage les cas de non-conformité dès la conclusion et la publication de contrats.

SÉANCE DE TRAVAIL À HUIS CLOS AVEC LE COMMISSAIRE À LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Pendant les échanges entre les parlementaires et la sous-ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, cette dernière s'est engagée à transmettre des documents à la Commission de l'administration publique. Plusieurs d'entre eux ont été déposés sans délai. Par contre, le Ministère a fait savoir à la Commission que le Commissaire à la lutte contre la corruption avait refusé la transmission de certains documents.

Partant de ce fait, les membres de la Commission ont choisi d'entendre, le 3 juin 2016, M. Robert Lafrenière en séance de travail à huis clos. L'objectif de la rencontre était de faire état des documents à diffusion restreinte.



En conclusion de cette rencontre, la Commission a pris plusieurs décisions. D'abord, les membres s'entendent pour qu'une copie des documents présentés par le commissaire soit remise aux trois groupes parlementaires, ainsi qu'à la députée indépendante présente à la séance.

Les parlementaires souhaitent rendre publics le plus grand nombre de documents possible, dans un souci de transparence. Un cadre de travail sera établi à cet effet. Une expertise externe pourrait être mise à contribution afin de conseiller la Commission relativement à l'éventuelle divulgation des renseignements confidentiels ou personnels.

Enfin, à la lumière des échanges tenus à huis clos avec le commissaire à la lutte contre la corruption et des documents reçus, les membres ont décidé d'entendre en audition publique M^{me} Louise Boily et M^{me} Annie Trudel.

AUDITION DE MESDAMES BOILY ET TRUDEL

Le 8 juin 2016, la Commission de l'administration publique a entendu madame Louise Boily et madame Annie Trudel. À la suite de leur assermentation, les témoins ont discuté avec les membres de différents sujets relatifs à la gestion du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des Transports.

Il a, entre autres, été question de fractionnement de contrats, de possibles cas d'intimidation, de changements dans la structure organisationnelle et de la nature de la collaboration du Ministère avec M^{me} Trudel pendant l'exercice de son mandat.

La Commission de l'administration publique note la franchise et la précision des échanges tenus avec M^{mes} Boily et Trudel. Les membres tiennent à les remercier pour leur contribution aux travaux parlementaires. Ils veulent également souligner leur courage et leur grande collaboration. Les parlementaires considèrent qu'elles pourraient fournir de l'information pertinente aux travaux du Vérificateur général. C'est pourquoi ils incitent la vérificatrice générale à rencontrer M^{mes} Boily et Trudel le plus rapidement possible.

Par contre, à la lumière de l'information obtenue au cours de cette audition, mais également tout au long du mandat, les membres de la Commission se sont dits alarmés et inquiets. Ils croient que les différents éléments soulevés démontrent d'importants problèmes de gestion organisationnelle au sein du Ministère. N'étant pas experts en la matière, ils ont manifesté le désir d'être mieux informés et conseillés sur la question. C'est pourquoi la Commission entend



avoir des discussions avec un spécialiste du domaine, notamment pour être mieux outillés pour exercer le suivi.

Par ailleurs, les membres jugent essentiel que le Ministère assure un suivi en lien avec les lacunes exposées en Commission. C'est pourquoi ils expriment le souhait de recevoir en audition, à l'automne 2016, le sous-ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. L'objectif de cette rencontre est de faire le suivi du présent mandat, de connaître les mesures prises depuis le dépôt du rapport de la Commission et de discuter avec le sous-ministre de ses visées dans un tel contexte.

Enfin, les députés concluent qu'une grande confusion teinte ce mandat. Des documents non conformes aux originaux ont été déposés à la Commission. Des versions contradictoires par rapport à certains faits ont été données aux députés au cours des auditions de la Commission de l'administration publique. Or, ces agissements sont inacceptables, d'autant plus dans le cadre d'un mandat de reddition de comptes mené par la Commission.

En conséquence, les membres de la Commission de l'administration publique recommandent :

8.4 QUE le sous-ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports soit convoqué en audition à l'automne 2016, en suivi du 34^e rapport de la Commission de l'administration publique.

8.5 QUE la présidente de la Commission de l'administration publique soit mandatée pour signaler une violation de droits ou privilèges de l'Assemblée relativement au témoignage rendu par M^{me} Dominique Savoie le 18 mai 2016 et aux documents déposés à cette occasion.



CHAPITRE 9

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 revue en juin 2008¹¹. La Commission a 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. Ainsi, 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.

Les membres sont attentifs aux améliorations apportées dans la reddition de comptes des entités, car elles permettent une meilleure appréciation de la gestion de leurs ressources. À cet égard, 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 2012¹², la Commission recommandait que le Secrétariat du Conseil du trésor incite les ministères et les organismes à publier une information plus complète en matière de ressources informationnelles. Alors qu'en juin 2015¹³, elle lui recommandait d'intensifier ses efforts afin que les plans stratégiques des entités contiennent des indicateurs et des cibles chiffrés leur permettant de mesurer les retombées de leurs activités.

¹¹ Commission de l'administration publique, *Vingtième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, juin 2008, 53 p.

¹² Commission de l'administration publique, *Vingt-huitième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, juin 2012, 86 p.

¹³ Commission de l'administration publique, *Trente-deuxième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, juin 2015, 68 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. Enfin, le troisième cycle s'est amorcé en septembre 2015.

EXAMEN DE HUIT RAPPORTS ANNUELS DE GESTION

En février 2016, les parlementaires ont passé en revue les rapports annuels de gestion 2014-2015 suivants :

- Commission municipale du Québec (CMQ)
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)
- Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP)
- Office de la protection du consommateur (OPC)

Quatre autres rapports annuels de gestion 2014-2015 ont été examinés en mai 2016 :

- Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)
- Ministère de la Culture et des Communications (MCC)
- Régie du cinéma (RC)
- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)

Des commentaires sont formulés à l'égard de chacune de ces entités.

Commission des partenaires du marché du travail

Comme le plan stratégique de la Commission des partenaires du marché du travail est échu depuis 2014, la reddition de comptes présentée dans le rapport annuel de gestion 2014-2015 est basée sur son plan d'action annuel, ce qui constitue une bonne pratique. Par contre, les membres déplorent qu'il ne soit pas publié, ce qui rend impossible l'évaluation de la performance de la Commission pour l'année étudiée. Par ailleurs, même si elle y est tenue, la Commission n'a pas produit de déclaration de services aux citoyens. Bien que plusieurs données soient disponibles sur les actions posées, les ressources humaines et financières, les parlementaires remarquent que certains éléments demandés par le Secrétariat du Conseil font défaut, soit l'information sur le taux de départs volontaires, sur l'accès à l'égalité en emploi, sur le coût de revient et sur les mesures de réduction des dépenses.



Commission municipale du Québec

Au moment de l'analyse du rapport annuel de gestion 2014-2015, le plan stratégique de la Commission municipale du Québec était échu depuis deux ans¹⁴. Malgré cela, les parlementaires sont surpris de constater que la Commission atteint un seul des cinq objectifs de son plan stratégique 2009-2013, ce qui traduit une faible performance. Plusieurs engagements de la déclaration de services aux citoyens ne sont pas dotés de cibles quantifiables, ce qui complique l'évaluation de la performance. Les membres constatent que deux des six engagements ayant une cible sont atteints. En ce qui touche aux ressources, de l'information est fournie sur l'évolution de l'effectif ainsi que les dépenses et les immobilisations. Les députés auraient aimé connaître le taux de roulement, les taux de représentativité des femmes et des groupes cibles et les données sur le coût de revient des services.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

Le rapport annuel de gestion 2014-2015 du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation fait état des résultats obtenus en regard du plan stratégique 2011-2014¹⁵. Des douze objectifs du plan, quatre sont atteints et huit le sont partiellement. Les membres remarquent que plusieurs cibles sont loin d'être atteintes, et ce, malgré une année supplémentaire pour y parvenir. Ils remarquent que le Ministère mesure la satisfaction de la clientèle. Par contre, ils auraient souhaité qu'une section distincte du rapport annuel de gestion soit consacrée à la déclaration de services aux citoyens. Beaucoup d'information sur la gestion des ressources figure dans le rapport annuel. À titre d'exemple, on y trouve une répartition du personnel régulier en fonction du programme budgétaire et le détail de la tarification des biens et des services offerts à la population et aux entreprises sont inclus.

Ministère de la Culture et des Communications

Le rapport annuel du ministère de la Culture et des Communications donne des renseignements détaillés sur les résultats en regard des 18 objectifs prévus dans le plan stratégique 2012-2016. Les députés remarquent l'absence de quelques cibles. Par ailleurs, l'ajout de cibles intermédiaires aurait facilité l'appréciation de la performance. Les engagements de la déclaration de services aux citoyens sont dotés de cibles. La performance du Ministère est très bonne dans l'atteinte de ces dernières. Des données détaillées sont publiées sur la gestion des ressources humaines, financières et informationnelles.

¹⁴ Le plan stratégique 2015-2020 de la Commission municipale du Québec a été déposé le 23 mars 2016 à l'Assemblée nationale.

¹⁵ Le plan stratégique 2015-2018 du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation a été déposé le 22 mars 2016 à l'Assemblée nationale.



Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs

D'emblée, les membres prennent acte que le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs est à sa première année d'existence. Ainsi, l'information fournie dans son rapport annuel de gestion ne permet pas de la comparer à celle des années précédentes. Le Ministère présente un grand nombre de données sur ses résultats stratégiques. Chaque indicateur est doté de cibles, bien que certaines ne soient pas mesurables. Cinq engagements de la déclaration de services aux citoyens comprennent une cible. L'atteinte de celles-ci est précisée en pourcentage. Les parlementaires auraient aimé que les délais moyens de service pour ces cibles soient indiqués. Plusieurs données sont publiées en lien avec la gestion des ressources. Les membres constatent que les cibles de réduction des dépenses sont atteintes pour le Fonds des ressources naturelles, mais elles ne sont pas expliquées. Enfin, la Commission de l'administration publique réalisera une analyse du prochain rapport annuel de gestion du Ministère et pourra ainsi constater l'évolution de ses résultats.

Office de la protection du consommateur

Le rapport annuel de gestion 2014-2015 découle du plan stratégique 2014-2018 de l'Office de la protection du consommateur. C'est pourquoi les membres ne sont pas surpris de constater qu'un seul des douze objectifs est atteint. Ils remarquent que certains indicateurs ne sont pas dotés de cibles, ce qui rend plus complexe l'évaluation de la performance. Toutefois, l'Office réalise une très bonne performance à l'égard de sa déclaration de services aux citoyens. En effet, 11 de ses 14 engagements ont des cibles quantifiables. De plus, l'organisme mesure la satisfaction de la clientèle tous les deux ans. Les données fournies en matière de gestion des ressources sont complètes et répondent aux demandes du Secrétariat du Conseil du trésor. Les parlementaires remarquent que l'Office présente le coût de revient de ses services.

Régie du cinéma¹⁶

Des huit objectifs de son plan stratégique 2013-2015, la Régie du cinéma n'en atteint que trois. Par contre, les résultats présentés en regard de sa déclaration de services aux citoyens sont excellents. Il importe néanmoins de préciser que plusieurs engagements dotés de cibles ne sont pas publiés dans le rapport annuel de gestion 2014-2015. Parmi les données fournies sur la gestion des ressources, les membres remarquent que le taux de roulement de la Régie est élevé, bien qu'il ait diminué de moitié par rapport à 2013-2014. Ils constatent également que la Régie n'a pas atteint ses objectifs en matière de réduction des dépenses.

¹⁶ Le projet de loi n° 74 projetant l'abolition de la Régie du cinéma et son intégration de ses activités au ministère de la Culture et des Communications a été sanctionné le 26 mai 2016.



Secrétariat du Conseil du trésor

Parmi les 21 objectifs prévus dans son plan stratégique 2012-2015, le Secrétariat du Conseil du trésor en atteint 10. L'ajout de cibles intermédiaires dans le prochain plan stratégique faciliterait l'appréciation de la performance du Secrétariat. Les membres constatent qu'un seul des onze engagements pris dans sa déclaration de services aux citoyens comprend une cible mesurable. Plusieurs données sont présentées en matière de gestion des ressources, mais les parlementaires auraient aimé trouver de l'information sur le coût de revient. Ils remarquent aussi que les éléments touchant aux ressources informationnelles ne correspondent pas aux consignes relatives aux Tableaux et renseignements pour la production du rapport annuel de gestion 2014-2015.

CONSTATS GÉNÉRAUX

Lorsqu'ils examinent les rapports annuels de gestion, les membres de la Commission de l'administration publique constatent des lacunes récurrentes. D'abord, plusieurs entités omettent encore de doter chaque indicateur de leur plan stratégique de cibles mesurables. Sans ces dernières, il n'est pas possible d'évaluer la performance. Dans le même ordre d'idées, l'ajout de cibles intermédiaires est opportun, car celles-ci permettent de connaître l'évolution de la performance pour chaque année de la planification stratégique.

Ensuite, les parlementaires soulignent l'utilité d'intégrer des cibles aux engagements de la déclaration de services aux citoyens. De fait, elles servent à évaluer l'état des services offerts à la population. De plus, ils rappellent que les délais moyens de services sont des données très pertinentes à inclure quand il est question de services aux citoyens.

Enfin, en matière de gestion des ressources humaines, financières et informationnelles, les différents rapports des ministères et des organismes examinés montrent une qualité d'information et une performance satisfaisantes. Néanmoins, dans plusieurs cas, les membres auraient voulu avoir le détail des écarts observables dans les résultats présentés. À titre d'exemple, la présentation des résultats liés aux mesures de réduction des dépenses n'inclut que rarement le détail des actions posées pour l'atteinte des cibles. En guise de dernier commentaire, les parlementaires rappellent qu'un changement structurel ne justifie pas, à leur avis, l'absence de données comparatives. En conséquence, ils demandent aux ministères de s'assurer que l'information sur les ressources soit conservée et publiée dans les rapports annuels de gestion des nouveaux ministères créés.



Le tableau qui suit présente une synthèse des observations de la Commission de l'administration publique et associe les éléments à améliorer à chaque entité examinée.

Éléments à améliorer (crochets)	CPMT	CMQ	MAPAQ	MCC	MFFP	OPC	RC	SCT
<i>Assortir tous les indicateurs du plan stratégique de cibles mesurables</i>	s. o.			✓	✓	✓		
<i>Inclure des cibles intermédiaires pour faciliter l'évaluation de la performance annuelle de l'organisme</i>	s. o.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Assurer une bonne performance dans l'atteinte des objectifs stratégiques (applicable aux entités dont le plan stratégique est à sa dernière année)</i>	s. o.	✓	✓				✓	✓
<i>Formuler des cibles quantifiées pour les engagements de la déclaration de services aux citoyens</i>	✓	✓	✓					✓
<i>Présenter les résultats en lien avec la déclaration de services aux citoyens dans le rapport annuel</i>	✓		✓				✓	
<i>Fournir l'information demandée en matière de mesures de réduction des dépenses, incluant l'explication des résultats obtenus</i>	✓				✓			
<i>Respecter les exigences du Secrétariat du Conseil du trésor en matière de reddition de comptes</i>	✓	✓						✓



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

COMPTE RENDU DE LA SÉANCE DE TRAVAIL SUR LE RAPPORT ANNUEL DE GESTION ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS 2014-2015 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

- 1.1 QUE** la prochaine planification stratégique du Vérificateur général du Québec soit dotée de cibles mesurables sur ses propres activités. Que cette planification stratégique s'arrime à la vision plus globale de la vérificatrice générale.
- 1.2 QUE** le Vérificateur général du Québec poursuive sa démarche visant à modifier le processus de suivi des recommandations. Qu'il persévère dans son intention de confier la responsabilité du suivi des recommandations aux entités concernées, selon un calendrier clair établi en collaboration avec ces dernières. Qu'il tienne la Commission de l'administration publique informée annuellement de l'évolution de cette démarche.
- 1.3 QUE** le Vérificateur général du Québec poursuive ses efforts pour améliorer la rétention du personnel au sein de son organisation. Qu'il continue, entre autres, à chercher des solutions en ce qui a trait à la question salariale.
- 1.4 QUE** le Vérificateur général du Québec publicise davantage la possibilité, pour toute personne, de le contacter pour lui faire part de plaintes ou d'allégations. Qu'il s'assure que l'information diffusée soit précise afin que les plaintes formulées visent des aspects de son champ de compétence.
- 1.5 QUE** le Vérificateur général du Québec fournisse davantage d'information dans son rapport annuel de gestion sur le traitement des plaintes et des allégations. Qu'il publie, dans son prochain rapport annuel de gestion :
- la nature des plaintes reçues;
 - la validité des plaintes reçues (à titre d'exemple, la catégorisation utilisée par le Protecteur du citoyen est claire : fondées, non fondées, réorientées);
 - les délais de traitement des plaintes;
 - le nombre de plaintes ayant mené à une vérification.



AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

- 2.1 QUE** le ministère de la Sécurité publique s'assure que tous les indicateurs de son prochain plan stratégique, prenant effet au printemps 2016, seront dotés de cibles mesurables.
- 2.2 QUE** le ministère de la Sécurité publique rende publiques, dans son prochain rapport annuel de gestion, les données internes liées au suivi de sa planification stratégique. Si des données ne peuvent être publiées pour des raisons de sécurité, qu'il l'explique dans ce rapport.
- 2.3 QUE** le ministère de la Sécurité publique poursuive ses démarches afin que chaque municipalité soit dotée d'un plan de mesures d'urgence à jour. Qu'il rende compte à la Commission de l'administration publique de l'évolution de l'atteinte de sa cible le 30 novembre 2016 et le 30 avril 2017.
- 2.4 QUE** le ministère de la Sécurité publique, dans son prochain rapport annuel de gestion, donne plus d'information sur les plaintes qu'il reçoit et qu'il traite .
- 2.5 QUE** le ministère de la Sécurité publique poursuive ses efforts en vue de répondre aux recommandations du Protecteur du citoyen et qu'il transmette à la Commission de l'administration publique son plan d'action en matière d'équité procédurale pour le 30 novembre 2016.

AUDITION PORTANT SUR L'ADMINISTRATION ET LE CONTRÔLE DE LA RÉMUNÉRATION DES MÉDECINS

- 3.1 QUE** la Régie de l'assurance maladie du Québec voie à ce que son plan d'action, établi suivant les recommandations du Vérificateur général du Québec, contienne des objectifs mesurables. Qu'elle y prévoie, entre autres, une meilleure évaluation du risque. Qu'elle présente les résultats de ce plan dans son rapport annuel de gestion. Qu'elle rende compte de son application à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 1^{er} avril 2017.
- 3.2 QUE** le comité d'audit du conseil d'administration de la Régie de l'assurance maladie du Québec soit responsable du suivi des recommandations formulées par le Vérificateur général du Québec.



- 3.3 QUE** la Régie de l'assurance maladie du Québec présente, dans son prochain rapport annuel de gestion, l'information de gestion relative aux résultats des enquêtes et des inspections liées à la facturation des services professionnels, dont le total des sommes d'argent récupérées.
- 3.4 QUE** la Régie de l'assurance maladie du Québec instaure et applique des contrôles sur les types de rémunérations autres que celui à l'acte, dont le remboursement des mesures incitatives.
- 3.5 QUE** la Régie de l'assurance maladie du Québec s'assure que le fonctionnement du système de rémunération à l'acte (SYRA) soit en cohérence avec les dispositions de la Loi édictant la Loi favorisant l'accès aux services de médecine de famille et de médecine spécialisée et modifiant diverses dispositions législatives en matière de procréation assistée. Qu'elle fasse le suivi de la mise en œuvre du projet SYRA à la Commission de l'administration publique au 1^{er} décembre 2016 et tous les six mois jusqu'en décembre 2018.
- 3.6 QUE** la Régie de l'assurance maladie du Québec accentue l'effet dissuasif de ses méthodes de contrôle telles que les pénalités, les sanctions et les mesures coercitives.
- 3.7 QUE** le gouvernement du Québec réponde, dans les meilleurs délais, aux demandes de modifications législatives et réglementaires de la Régie de l'assurance maladie du Québec. Elles touchent, entre autres, au délai de prescription, aux amendes imposées et au pouvoir d'inspection de l'entité. Le cas échéant, que la Régie de l'assurance maladie du Québec informe la Commission de l'administration publique sur la réponse reçue.
- 3.8 QUE** le Vérificateur général du Québec effectue un suivi de sa vérification de l'administration et du contrôle de la rémunération des médecins et qu'il publie ses résultats dans son rapport sur la vérification de l'optimisation des ressources de l'automne 2018.

AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE LA SCIENCE ET DE L'INNOVATION

- 4.1 QUE** le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation se dote d'un plan stratégique, comme l'exige la Loi sur l'administration publique. Qu'il dépose à



l'Assemblée nationale ce plan avec des objectifs, des cibles stratégiques et intermédiaires ainsi que des indicateurs de performance avant le 30 septembre 2016.

4.2 QUE le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation adopte et publie une déclaration de services aux citoyens assortie d'engagements mesurables avant le 30 septembre 2016.

4.3 QUE le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation améliore son site Internet afin que l'information y soit plus facilement accessible.

4.4 QUE le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation fournisse aux membres de la Commission de l'administration publique l'état d'avancement de son projet de prestation électronique de services au 1^{er} décembre 2016 et au 1^{er} juin 2017.

4.5 QUE le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation indique, lors de la saisie des contrats d'appels d'offres publics et sur invitation dans le système électronique d'appel d'offres, les montants soumis par les différents soumissionnaires de même que la conformité de ces mêmes soumissions.

AUDITION PORTANT SUR LES CONTRATS EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

5.1 QUE chacune des entités vérifiées lui soumette, dans le plus bref délai possible, un plan de recrutement du personnel nécessaire pour combler le manque d'expertise en technologies de l'information en leur sein, avec des cibles tant pour le nombre de candidats que pour l'expérience recherchée.

5.2 QUE le Secrétariat du Conseil du trésor fasse un suivi, tous les six mois à compter du 1^{er} décembre 2016, de l'évolution de l'implantation de Passeport Entreprises et en fasse rapport à la Commission.

5.3 QUE, en vertu de l'action 23 du plan d'action Passeport Entreprises, le commissaire aux contrats publics soit nommé d'ici la fin de 2016. et qu'il ait notamment pour mandat :

- o de suivre et de valider la préparation des appels d'offres en technologies de l'information;
- o d'évaluer les soumissions reçues à la suite de ces appels d'offres;



- o de suivre et de valider les processus de sélection des soumissions reçues à la suite des appels d'offres.

5.4 QUE, dans chacune des entités vérifiées et pour chaque contrat, des individus soient identifiés pour chacune des étapes d'exécution dudit contrat et soient sanctionnés, le cas échéant, pour la dérive des actions ou des tâches dont ils sont responsables.

5.5 QUE les entités vérifiées s'assurent que les pénalités prévues dans les contrats sont effectivement appliquées en cas de contravention aux clauses pertinentes dudit contrat.

5.6 QUE le Vérificateur général du Québec procède à un examen des résultats de la mise en œuvre des mesures que les entités vérifiées ont mises en place et en rende compte dans son rapport du printemps 2018.

AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET SUR LES SERVICES DE GARDE ÉDUCATIFS À L'ENFANCE

6.1 QUE le ministère de la Famille développe une stratégie de communication sur le processus de dépôt des plaintes. Qu'il veille à ce que cette stratégie s'applique à l'ensemble des services de garde.

6.2 QUE le ministère de la Famille s'assure que la composition des comités consultatifs régionaux est représentative de l'ensemble du territoire concerné.

6.3 QUE le ministère de la Famille dépose à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 15 décembre 2016, le suivi des trois recommandations du Vérificateur général dont il a jugé le progrès insatisfaisant. Que ce document inclue de l'information sur le suivi de la recommandation 1, touchant à la quantification des besoins et aux critères d'analyse.

6.4 QUE le ministère de la Famille inscrive tous les montants soumis lors de la saisie des contrats dans le système électronique d'appels d'offres.

6.5 QUE le ministère de la Famille réalise une nouvelle évaluation des besoins, selon l'évolution de la demande en matière de services de garde. Ainsi, il sera en mesure de mieux répondre aux attentes futures.



AUDITION EN SUIVI DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE DU PRINTEMPS 2014 CONCERNANT LA GESTION ET L'AIDE FINANCIÈRE DU FONDS VERT

- 7.1 QUE** le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques définisse clairement le rôle et les objectifs du futur conseil de gestion du Fonds vert.
- 7.2 QUE** le commissaire au développement durable procède à une évaluation complète de la mise en œuvre de la réforme du Fonds vert.
- 7.3 QUE** le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques rende publiques dans le site Web du Fonds vert, toutes les fiches de suivi descriptives et qualitatives des actions 2013-2020 des ministères et organismes. Que les fiches déjà produites soient déposées dans cette page au plus tard le 1^{er} septembre 2016 et que le Ministère s'assure que toutes les fiches publiées sont mises à jour deux fois par année.
- 7.4 QUE** le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques publie le bilan annuel de son plan d'action sur les changements climatiques au plus tard quatre mois après la fin de l'année financière.
- 7.5 QUE** le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques révise le tableau de bord publié dans le Feuillelet d'information sur le Fonds vert, les plans d'action sur les changements climatiques et la Politique de gestion des matières résiduelles. Qu'il utilise dans son tableau de bord une méthode de calcul uniforme et comparative des résultats atteints et qu'il les rende accessibles et interactifs. Les résultats devront être présentés parallèlement en quantité et en pourcentage de l'objectif. De plus, que ce feuillelet comprenne :
- les sommes annuelles dépensées et prévues, par projet, pour chacun des programmes mis en place en lien avec une action du Plan d'action sur les changements climatiques 2013-2020;
 - les prévisions de réduction ou d'évitement d'émissions de gaz à effets de serre pour chacune des actions du Plan d'action sur les changements climatiques 2013-2020.



7.6 QUE le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques et le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports établissent un portrait représentatif des sommes du Fonds vert versées au Fonds des réseaux de transport terrestre (FORT). Qu'ils s'assurent ainsi que l'on distingue les sommes affectées aux mesures visant la réduction des gaz à effets de serre de celles visant l'entretien et le maintien des infrastructures de transport en commun.

AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS, DE LA MOBILITÉ DURABLE ET DE L'ÉLECTRIFICATION DES TRANSPORTS ET SUR L'INSPECTION ET LA PLANIFICATION DE L'ENTRETIEN DES STRUCTURES DU RÉSEAU ROUTIER

8.1 QUE le Vérificateur général entreprenne des travaux sur le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports portant, entre autres, sur le suivi de sa vérification de la gestion des contrats présentant des situations à risque. Qu'il publie ses résultats dans son rapport sur la vérification de l'optimisation des ressources du printemps 2017.

8.2 QUE l'Assemblée nationale confie à la commission compétente un mandat afin de poursuivre l'examen de la gestion interne du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.

8.3 QUE le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, dans un souci de transparence, documente davantage les cas de non-conformité dès la conclusion et la publication de contrats.

8.4 QUE le sous-ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports soit convoqué en audition à l'automne 2016, en suivi du 34^e rapport de la Commission de l'administration publique.

8.5 QUE la présidente de la Commission de l'administration publique soit mandatée pour signaler une violation de droits ou privilèges de l'Assemblée relativement au témoignage rendu par M^{me} Dominique Savoie le 18 mai 2016 et aux documents déposés à cette occasion.



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

