



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

35^E RAPPORT SUR L'IMPUTABILITÉ
DÉCEMBRE 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

35^E RAPPORT SUR L'IMPUTABILITÉ
DÉCEMBRE 2016



LES COLLABORATEURS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SECRETARIAT DE LA COMMISSION

Pierre-Luc Turgeon
Marie-Claude Monnerat

RECHERCHE

Hélène Bergeron
Samuel Houngué
Sophie Jacques-Barma
Magali Paquin
Julie Paradis
Danielle Simard
Jules Racine St-Jacques

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 – décembre 2016
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISSN : 1492-0344



TABLE DES MATIÈRES

MOT DU COMITÉ DIRECTEUR	1
CHAPITRE 1.....	3
AUDITION PORTANT SUR LA RENTABILITÉ FINANCIÈRE ET LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE D'INVESTISSEMENT QUÉBEC	
Rapport du Vérificateur général : Faits saillants	4
Exposé du président-directeur général d'Investissement Québec.....	5
Échanges entre la Commission et le président-directeur général d'Investissement Québec	6
Conclusions et recommandations.....	9
CHAPITRE 2.....	13
AUDITION DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS ET DE LA RÉGIE DU CINÉMA CONCERNANT LEUR GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE	
Gestion administrative : Faits saillants.....	14
Exposé de la sous-ministre de la Culture et des Communications.....	15
Exposé de la présidente de la Régie du cinéma	15
Échanges entre la Commission, la sous-ministre de la Culture et des Communications et la présidente de la Régie du cinéma	16
Conclusions et recommandations.....	19
CHAPITRE 3.....	21
AUDITION PORTANT SUR L'ACHAT ET LA VENTE DE BOISSONS ALCOOLIQUES ET SUR LA PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC	
Rapport du Vérificateur général : Faits saillants	22
Exposé du président et chef de la direction de la Société des alcools du québec	23
Échanges entre la commission et le président et chef de la direction de la Société des alcools du québec	24
Conclusions et recommandations.....	27



CHAPITRE 4	29
AUDITION DE LA RÉGIE DU LOGEMENT CONCERNANT SA GESTION ADMINISTRATIVE, SES ENGAGEMENTS FINANCIERS ET LE TRAITEMENT DES DEMANDES	29
Gestion administrative : Faits saillants.....	30
Rapport du Vérificateur général : Faits saillants	30
Exposé de la présidente de la Régie du logement.....	31
Échanges entre la Commission et la présidente de la Régie du logement	32
Conclusions et recommandations.....	35
CHAPITRE 5	37
AUDITION DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR CONCERNANT SA GESTION ADMINISTRATIVE, SES ENGAGEMENTS FINANCIERS ET LE SYSTÈME ÉLECTRONIQUE D'APPEL D'OFFRES AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC	37
Gestion administrative : Faits saillants.....	38
Rapport du Vérificateur général : Faits saillants	39
Exposé du secrétaire du Conseil du trésor	40
Échanges entre la Commission et le secrétaire du Conseil du trésor	40
Conclusions et recommandations.....	43
CHAPITRE 6	45
EXAMEN DE RAPPORTS ANNUELS DE GESTION DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES PUBLICS EN VERTU DES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE .	45
Constats généraux.....	47
CHAPITRE 7	49
SEPTIÈME BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	49
ANNEXE I : LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION	55
ANNEXE II : CRITÈRES D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE	59
ANNEXE III : ÉVALUATION DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS	61



MOT DU COMITÉ DIRECTEUR

Comme membres du comité directeur de la Commission de l'administration publique, nous sommes fiers de présenter le 35^e rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics. Encore une fois cet automne, conformément au mandat conféré à la Commission, les membres ont examiné l'activité de l'appareil public et contribué à la reddition de comptes des ministères et des organismes publics, toujours dans le dessein de favoriser la transparence, d'encourager la diffusion des meilleures pratiques et, ultimement, d'assurer la saine gestion des deniers publics, au bénéfice des citoyennes et des citoyens.



C'est dans cet esprit que la Commission a tenu cinq auditions publiques entre septembre et décembre 2016. Ces auditions ont permis aux membres de faire le suivi de trois chapitres tirés de deux rapports du Vérificateur général du Québec déposés au printemps 2016. Deux auditions ont quant à elles porté sur l'analyse de la gestion administrative et les engagements financiers de trois entités. De manière générale, ces rencontres ont été l'occasion pour les parlementaires de discuter de façon constructive avec les sous-ministres et les dirigeants des organismes convoqués. Nous remercions d'ailleurs les témoins entendus pour leur précieuse collaboration. Les cinq premiers chapitres du rapport font état de ces auditions publiques.

Les membres ont par ailleurs analysé quatre rapports annuels de gestion d'organismes publics en séance de travail. Au cours de cet exercice, les parlementaires portent une attention particulière à la pertinence des objectifs fixés eu égard à la mission de l'entité et à leur atteinte. La qualité des services offerts aux citoyennes et aux citoyens et la gestion adéquate des ressources humaines et financières sont aussi au centre des préoccupations de la Commission. Le sixième chapitre du rapport présente les résultats de l'examen de quatre rapports annuels de gestion et les observations formulées à cet effet.

Enfin, le septième chapitre porte sur le suivi des recommandations de la Commission. Ce volet du travail des députés est effectué en collaboration avec le Vérificateur général du Québec. Il est basé sur les travaux de suivi qu'il fait auprès des entités qui font l'objet d'un audit.



En somme, les sept chapitres de ce rapport font état des observations, des conclusions et des recommandations formulées de manière unanime par les membres de la Commission. Le comité directeur souligne le travail rigoureux de ces derniers, effectué dans un esprit non partisan et voué à l'amélioration de la gestion de l'appareil public. La Commission de l'administration publique constitue d'ailleurs un forum idéal pour assumer leur rôle de contrôleur de l'administration gouvernementale.

Nous remercions la vérificatrice générale et toute son équipe, pour la qualité de leurs travaux de vérification avant tout, mais également pour le soutien qu'ils fournissent à la Commission dans l'exécution de son mandat. Nous soulignons enfin l'appui constant du secrétariat de la Commission, de la recherche et de l'ensemble du personnel, car il contribue au bon fonctionnement de la Commission de l'administration publique.

Le président

Sylvain Gaudreault

Le vice-président,

Jean-Denis Girard

Le vice-président,

Benoit Charette



CHAPITRE 1

AUDITION PORTANT SUR LA RENTABILITÉ FINANCIÈRE ET LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE D'INVESTISSEMENT QUÉBEC

Le 21 septembre 2016, la Commission de l'administration publique a entendu monsieur Pierre Gabriel Côté, président-directeur général d'Investissement Québec. L'audition portait sur le chapitre 1 du rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017 intitulé « Investissement Québec : information sur la rentabilité financière et la performance économique¹ ».

MEMBRES présents	MEMBRES remplaçants
M. Bernier (Montmorency)	M. Bonnardel (Granby)
M. Bolduc (Mégantic)	M. Therrien (Sanguinet)
M. Charette (Deux-Montagnes), vice-président	
M. Drolet (Jean-Lesage)	
M. Giguère (Saint-Maurice)	
M. Girard (Trois-Rivières), vice-président	
M ^{me} Poirier (Hochelaga-Maisonneuve), présidente	
M. Reid (Orford)	
M. Turcotte (Saint-Jean)	

TÉMOINS
Vérificateur général du Québec
M ^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale
M. Paul Lanoie, commissaire au développement durable
M. Serge Giguère, vérificateur général adjoint
M. Martin St-Louis, directeur de vérification
M. Robert Ratté, chargé de projet

¹ « [Investissement Québec : information sur la rentabilité financière et la performance économique](#) », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017, Motion de l'Assemblée nationale, juin 2016*, chap. 1, 64 p.



Investissement Québec

M. Pierre Gabriel Côté, président-directeur général

M^{me} Sylvie Pinsonnault, vice-présidente au capital de risque, aux fonds d'investissement et aux mesures fiscales

M^{me} Danielle Vivier, directrice du développement durable et de l'évaluation de la performance

M. Pierre Tessier, directeur principal du financement spécialisé

M. André Larose, directeur de la gestion financière

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL : FAITS SAILLANTS

Investissement Québec est une société d'État dont les activités ont été fusionnées en 2011 avec celles de la Société générale de financement (SGF). Elle a pour mission de contribuer au développement économique du Québec, de stimuler la croissance de l'investissement et de soutenir l'emploi dans toutes les régions du Québec.

Pour ce faire, Investissement Québec dispose de fonds propres qu'elle utilise pour accorder des prêts aux entreprises ou pour participer à leur capital-actions. La société gère également, pour le compte du gouvernement du Québec, le Fonds du développement économique (FDE²).

Les travaux du Vérificateur visaient à examiner si :

- Les critères qui déterminent si une intervention doit être financée par le FDE ou par les fonds propres d'Investissement Québec sont clairs.
- L'information utilisée par l'organisme pour évaluer la rentabilité financière de ses interventions, les retombées économiques associées et la complémentarité de ces interventions avec celles de ses partenaires est adéquate.
- L'encadrement des frais d'administration est suffisant.
- La gouvernance et la reddition de comptes de la société sont bonnes.

Voici les principaux constats du Vérificateur général :

- Les critères pour déterminer si les interventions financières d'importance doivent être réalisées par le FDE ou par les fonds propres d'Investissement Québec ne sont pas précis.

² Le Fonds du développement économique est un fonds utilisé par le gouvernement pour effectuer des interventions structurantes au bénéfice du développement économique du Québec. La gestion des sommes du Fonds est confiée à Investissement Québec, mais le gouvernement demeure responsable des programmes d'aide financière, de l'aide financière et des autres mandats auxquels il est affecté, de même que des revenus et des pertes du Fonds.



- Contrairement à ce qui est prévu dans sa loi constitutive, Investissement Québec ne prend pas en compte le coût d'emprunt du gouvernement lorsqu'elle définit son objectif de rentabilité financière.
- L'information produite par la Société rend difficile l'évaluation de sa performance.
- La Société n'est pas en mesure de démontrer qu'elle agit de façon complémentaire à ses partenaires comme le lui prescrit sa loi constitutive. Cela est dû à l'absence de critères et à l'inadéquation de l'indicateur retenu.
- Les retombées économiques des projets financés sont surévaluées et s'appuient sur des hypothèses très optimistes.
- L'objectif d'économie de frais d'administration demandé lors de la fusion des activités d'Investissement Québec avec celles de la SGF n'a pas été atteint.
- Les indicateurs de performance globale qui servent au calcul des bonis ne sont pas tous adéquats et les cibles qui y sont appariées sont souvent peu contraignantes.
- La reddition de comptes est incomplète et ne permet pas d'apprécier la performance de la Société.
- Le conseil d'administration ne dispose pas de tous les renseignements nécessaires à l'évaluation de la rentabilité financière et de la performance économique de la Société.

À la suite de ces observations, le Vérificateur général a formulé dix recommandations à Investissement Québec. Celle-ci a adhéré à toutes ces recommandations.

EXPOSÉ DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'INVESTISSEMENT QUÉBEC

Le président-directeur général d'Investissement Québec, M. Pierre Gabriel Côté, est en poste depuis janvier 2015. Il associe cette dernière à l'émergence économique du Québec. Il estime que les échanges avec les parlementaires tout comme la clarification du rôle de la Société pour la rendre plus performante sont nécessaires.

Cela étant dit, M. Côté invite les élus à mener les discussions en ayant en tête le cadre précis et complexe des opérations d'Investissement Québec. Il souligne en effet que la mission de la Société comporte des éléments qui entrent souvent en contradiction. En outre, l'organisme intervient dans des secteurs variés présentant des risques très différents : secteurs en émergence (multimédia), secteurs primaires (forêts et mines), secteurs porteurs (aérospatial). Annuellement, Investissement Québec fait plus de 1 000 interventions totalisant près de un milliard de dollars à partir de ses fonds propres.



Le président-directeur général fait ensuite état des actions qu'il a menées depuis janvier 2015 : élaboration d'un plan d'affaires, rédaction et approbation du plan stratégique 2016-2019, adoption du plan d'action issu du plan stratégique. Il précise que plusieurs des constats faits par le Vérificateur général et les ajustements nécessaires avaient déjà été relevés à l'interne lors de la rédaction du plan stratégique. Cela, avant même la publication du rapport du Vérificateur général en juin 2016.

M. Côté regroupe les conclusions du rapport du Vérificateur général en quatre thèmes. Il les présente, les commente et décrit les éléments du plan d'action qui permettront de corriger les lacunes constatées. Ces thèmes ont trait à la distinction entre le FDE et les fonds propres, la performance, les frais d'administration et la gouvernance.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'INVESTISSEMENT QUÉBEC

Les échanges entre les membres de la Commission et le président-directeur général d'Investissement Québec ont principalement porté sur le financement des projets à partir du FDE et des fonds propres, sur le guichet unique, sur la performance et la reddition de comptes de la Société et sur les bonis.

Financement des projets à partir du FDE et des fonds propres

En tout premier lieu, les députés cherchent à comprendre ce qui distingue le Fonds du développement économique des fonds propres d'Investissement Québec et les circonstances qui dictent le recours à l'une ou à l'autre de ces deux sources de financement. Ils veulent aussi connaître les moyens en place ou envisagés pour s'assurer que les projets sont financés par le fonds approprié.

D'entrée de jeu, M. Côté explique que la confusion entourant les deux sources de fonds venait du fait que les fonds propres d'Investissement Québec étaient les capitaux de l'ancienne SGF, surtout investis dans des projets risqués. Toutefois, après la fusion en 2011, il fut décidé que des projets comme ceux qui relevaient de la SGF seraient dorénavant financés par le FDE plutôt que par les capitaux propres d'Investissement Québec.

Les décisions liées à l'utilisation des fonds propres relèvent du conseil d'administration de la Société et sont essentiellement des décisions d'investissement sous forme de prêts ou de prise de participation dans le capital-actions des entreprises. Ces fonds peuvent être investis dans un



certain nombre d'activités bien délimitées. Par ailleurs, celles-ci peuvent donner lieu à des contradictions, en termes de rendement, lors de leur déploiement.

De son côté, le FDE sert à financer des programmes gouvernementaux souvent normés, décidés par le Conseil des ministres. À ce titre, il apparaît plus comme un fonds subventionnaire qu'un fonds d'investissement. Évidemment, les gains et les pertes de l'exécution des projets à partir du FDE sont imputés au Fonds consolidé du Québec.

Le président-directeur général reconnaît que dans le passé, il y a eu un certain flou dans la démarcation des interventions à financer par chacune des deux sources. Néanmoins, des moyens sont en voie d'être mis en place pour clarifier les affectations des deux fonds. En premier lieu, Investissement Québec entend élaborer un protocole de fonctionnement avec le gouvernement. Ce protocole a pour but de forcer le gouvernement à prendre les mesures appropriées pour éviter de demander à Investissement Québec de financer par ses fonds propres des projets décrétés par le Conseil des ministres. Ensuite, la Société envisage de mettre en place un code de conduite pour les employés. Le code vise à habiliter le personnel à bien distinguer les projets subventionnaires des projets commerciaux. Enfin, le conseil d'administration créera un comité qui aura essentiellement pour tâche d'analyser les rapports trimestriels de la Direction générale afin de vérifier la conformité des opérations, notamment le respect du protocole de fonctionnement.

Guichet unique

Les parlementaires s'informent sur la façon qui pourrait accélérer le traitement des demandes d'intervention financière que leur soumettent leurs commettants. Actuellement, ils dirigent les demandes vers le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation. Toutefois, cela comporte des risques politiques et allonge souvent les délais de traitement. À cela, M. Côté souligne un autre inconvénient : le promoteur dont la demande est dirigée vers le Ministère s'attend souvent à recevoir une subvention. Il est donc déçu quand on lui annonce plutôt un prêt.

Pour ces raisons, Investissement Québec est en discussion avec le gouvernement pour mettre en place un guichet unique. Ce dernier permettra à la Société de recevoir toutes les demandes et de décider dès le départ, la forme d'intervention la plus pertinente, soit le prêt, la prise de participation ou la subvention. Ce guichet unique aura le double effet de réduire les délais de traitement et de permettre la bonne assignation de fonds dès le départ. Il sera inspiré du modèle de référence existant à cet effet à la Banque de développement du Canada (BDC) par lequel passe le personnel politique fédéral.



Performance et reddition de comptes

Les parlementaires relèvent l'absence d'indicateurs de mesure de la performance soulignée par le Vérificateur général et demandent comment la Société compte corriger cette lacune. M. Côté souligne d'abord une première série de contraintes qui limitent la performance de la Société et son évaluation. Il s'agit des objectifs concurrents de sa mission qui sont la complémentarité des activités avec celles des partenaires, les retombées économiques et le coût d'emprunt du gouvernement. À cet égard, le rendement de la Société ne peut être, selon le président-directeur général, qu'inférieur à celui de sociétés similaires ayant pour seul objectif le rendement pur³.

En deuxième lieu, le dirigeant mentionne que le capital de la Société est composé de 36 % de dettes (contre 94 % à la BDC) et de plus de 54 % d'équité⁴. En outre, une partie de l'équité est du capital de risque. Il fait valoir que les rendements du capital-actions sont plus volatils, donc moins prévisibles que ceux de la dette et que, du fait du risque qu'elle prend, Investissement Québec fait face à des provisions pour mauvaises créances nettement plus élevées que celles des autres institutions de prêt⁵. En conséquence, l'évaluation de la performance de l'entité appelle une bonne dose de jugement. Une amélioration de la rentabilité de l'entité passe par l'augmentation de la proportion de ses prêts et par l'investissement dans des entreprises moins risquées. Mais, cela se fera sûrement au détriment du développement économique et du maintien d'emplois en régions.

Cela étant dit, la Société a l'intention de s'enquérir des meilleurs outils de performance existants dans des organismes similaires et de les implanter avec les adaptations nécessaires. Elle examinera aussi la méthodologie que lui a soumise le Vérificateur général en matière de mesure du coût de l'emprunt. L'étalonnage pourra se faire par la suite d'autant plus facilement qu'Investissement Québec prévoit délaissier, en 2019, la comptabilité gouvernementale au profit de la norme comptable IFRS⁶ utilisée dans les autres institutions telles que la Caisse de dépôt et placement du Québec, Fondation et le Fonds de solidarité FTQ.

³ Par ailleurs, lorsqu'on lui dit que le coût de l'emprunt du gouvernement du Québec est de l'ordre de 4 %, M. Côté répond que ce coût est basé sur une échéance moyenne de 30 à 40 ans alors que la durée moyenne des prêts de la Société est de 6 ans.

⁴ Participation à la propriété de l'entreprise sous forme de capital-actions.

⁵ Il s'agit de provisions faites pour éponger éventuellement les pertes découlant de clients qui ne pourront rembourser leurs emprunts. Le dirigeant souligne que le rendement brut de son organisme est de 13 % (contre 15,1 % à la BDC, 19,6 % à la Banque royale et de 20,6 % à la Banque nationale) alors que le taux de provision d'Investissement Québec est de 10,8 % contre respectivement 3,7 %, 0,5 % et 0,6 % pour les trois autres institutions financières.

⁶ Les normes IFRS pour *International financial reporting standards* sont les normes internationales d'informations financières destinées à standardiser la présentation des données comptables échangées à l'échelle internationale. Dans les années 2000, certains scandales financiers ont mis en lumière le manque de transparence des informations à la disposition de l'investisseur privé. La norme IFRS fut alors créée afin d'harmoniser les rapports comptables à l'échelle internationale et de permettre aux investisseurs de déterminer la situation financière d'une entreprise.



En ce qui concerne la reddition de comptes, M. Côté s'accorde avec le Vérificateur général et les parlementaires. Il concède que des efforts sont nécessaires à une reddition de comptes plus précise. Cela passe par la présentation séparée des impacts des activités des deux fonds et pour chacune des principales catégories d'investissements effectués à partir d'eux.

Bonis

Selon le Vérificateur général, les bonis annuels que la Société verse à ses employés sont de l'ordre de 3,3 millions. Ils sont octroyés à partir d'indicateurs dont plusieurs sont inappropriés et de cibles associées souvent peu contraignantes. Cette situation préoccupe les élus et fait l'objet de questions. M. Côté reconnaît que le dernier balisage remonte à 2011 et qu'il est opportun de revoir le mode d'attribution des bonis. Il précise cependant que les activités d'Investissement Québec forment une zone de performance difficile à définir à cause des éléments conflictuels de sa mission. C'est notamment la raison pour laquelle, jusqu'à présent, on s'en est tenu à la cible de 20 % de résultat net édictée dans les budgets du Québec. Cela correspond à 43 millions de dollars de rentabilité sur le portefeuille de fonds propres en 2014-2015 et en 2015-2016.

Néanmoins, Investissement Québec envisage de faire un recalibrage de ces zones de performance, de resserrer les contraintes d'octroi des bonis et d'accorder ces derniers sur une base bisannuelle plutôt qu'annuelle. Elle a aussi le souci d'attirer et de retenir des talents. Selon M. Côté, le Vérificateur général ne remet pas en question les bonis accordés. Il demande seulement d'en resserrer les contraintes d'octroi.

Des échanges ont également eu lieu sur l'importance relative des ressources consacrées à la gouvernance, à l'administration et aux activités de soutien, sur le rôle des bureaux de la Société à l'étranger et sur la façon dont l'entité s'assure que ses clients et ses partenaires ne trempent pas dans des activités d'évasion et d'évitement fiscaux.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission de l'administration publique sont satisfaits de leur rencontre avec le dirigeant d'Investissement Québec. Ils soulignent la bonne collaboration de la Société avec le Vérificateur général, selon les dires mêmes de ce dernier. Ils saluent aussi la promptitude avec laquelle l'organisme a élaboré son plan stratégique 2016-2019 et le plan d'action qui en découle.

Les députés sont contents de savoir que les problèmes relevés par le Vérificateur général avaient déjà été préalablement diagnostiqués par les dirigeants de l'entreprise. Ils prennent acte des



mesures envisagées par la Société pour corriger ses lacunes sur les plans administratif et de la reddition de comptes. Ils souhaitent que la mise en œuvre du plan d'action produise rapidement les résultats attendus.

Les parlementaires retiennent en outre qu'il y aura des rencontres annuelles entre le Vérificateur général et Investissement Québec pour faire le point sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'action. Ils souhaitent aussi, de leur côté, assurer le suivi de leurs recommandations, et ce, le plus tôt possible, après la rencontre entre le Vérificateur et la Société.

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

- 1.1 QU'**Investissement Québec mette en place dans les meilleurs délais les actions visant à bien démarquer les activités des fonds propres de celles du Fonds du développement économique. Autrement dit, que les politiques ou les circonstances dans lesquelles la Société aura recours à l'une ou l'autre de ces deux sources de financement soient clarifiées.
- 1.2 QU'**Investissement Québec concrétise son projet de guichet unique, en s'inspirant du modèle de la Banque de développement du Canada afin, entre autres, de permettre aux parlementaires d'y orienter la population qui leur demande de financer ou de subventionner ses projets.
- 1.3 QU'**Investissement Québec présente et explique clairement sa performance à l'égard de chacun des indicateurs dans ses rapports à son conseil d'administration et au public. Que la société veille à :
 - a. développer des indicateurs sectoriels permettant de mesurer les résultats de la gestion de ses fonds propres à l'égard des éléments mentionnés dans sa loi constitutive, à savoir la complémentarité, les retombées économiques et le coût d'emprunt du gouvernement;
 - b. développer des indicateurs de performance permettant de mesurer les résultats atteints dans chaque secteur d'activité (financement, aide à l'économie sociale, Programme des immigrants-investisseurs pour l'aide aux entreprises, etc.);
 - c. relier les bonis accordés au personnel à l'atteinte des cibles fixées pour les différents indicateurs, afin, entre autres, d'améliorer la perception de la population à l'égard de cette rémunération variable dans l'organisme.



1.4 QUE le président-directeur général d'Investissement Québec soit entendu par la Commission de l'administration publique à l'automne 2017, en suivi du plan d'action préparé à la suite du rapport du Vérificateur général du Québec intitulé *Investissement Québec : information sur la rentabilité financière et la performance économique*.



CHAPITRE 2

AUDITION DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS ET DE LA RÉGIE DU CINÉMA CONCERNANT LEUR GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE

Le 5 octobre 2016, la Commission de l'administration publique a entendu madame Marie-Claude Champoux, sous-ministre à la Culture et aux Communications et madame Ann Champoux, présidente de la Régie du cinéma. L'audition portait sur le rapport annuel de gestion 2014-2015 et les engagements financiers 2012-2016 du Ministère. Elle concernait également le rapport annuel de gestion 2014-2015 de la Régie du cinéma.

MEMBRES présents	MEMBRES remplaçants
M. Bernier (Montmorency)	M. Kotto (Bourget)
M. Bolduc (Mégantic)	M ^{me} Samson (Iberville)
M. Drolet (Jean-Lesage)	
M. Giguère (Saint-Maurice)	
M. Girard (Trois-Rivières), vice-président	
M ^{me} Jean (Chicoutimi)	
M ^{me} Poirier (Hochelaga-Maisonneuve), présidente	
M. Villeneuve (Berthier)	

TÉMOINS Ministère de la Culture et des Communications
M ^{me} Marie-Claude Champoux, sous-ministre
M. Daniel Cloutier, sous-ministre adjoint aux politiques et aux sociétés d'État
M. Jean Bissonnette, sous-ministre adjoint au développement culturel et au patrimoine



Régie du cinéma

M^{me} Ann Champoux, présidente

M. Yves Bédard, directeur de l'exploitation

M. Younes Beghdi, coordonnateur du service à la clientèle

GESTION ADMINISTRATIVE : FAITS SAILLANTS

L'analyse du rapport annuel de gestion 2014-2015 et d'autres documents publiés par le ministère de la Culture et des Communications a mis en évidence certains éléments liés à sa performance et à sa gestion.

D'abord, on observe que le Ministère a choisi de prolonger son plan stratégique jusqu'en 2017. En considérant cette modification, à deux ans de la fin de sa planification stratégique, le Ministère avait atteint 5 de ses 18 objectifs stratégiques. Par ailleurs, sept des neuf engagements mesurables de la déclaration de services étaient atteints et un ne pouvait être mesuré.

Sur le plan de la gestion des ressources, on remarque une baisse de l'effectif total et du nombre de cadres au Ministère. Les dépenses probables de l'exercice 2014-2015 (635,1 millions de dollars) ont décliné de 4,6 millions de dollars comparativement aux dépenses réelles de l'année précédente. Enfin, deux des quatre projets en ressources informationnelles ont été livrés en 2014-2015, tandis qu'un a été abandonné et un autre suspendu.

La Commission a également analysé le rapport annuel de gestion 2014-2015 de la Régie du cinéma. Le choix de combiner l'analyse des rapports annuels de gestion des deux entités découle de l'intégration des activités de la Régie du cinéma à celles du Ministère.

Durant l'exercice étudié, la Régie en était à la dernière année d'application de sa planification stratégique 2013-2015. Elle a atteint trois de ses huit objectifs stratégiques, alors qu'un était presque atteint et un autre ne pouvait être évalué. Sa performance en lien avec sa déclaration de services aux citoyens est très bonne. En effet, tous les engagements ont été respectés dans une proportion de 94 % et plus.

Quelques éléments doivent être mentionnés en matière de gestion des ressources. D'abord, on observe des augmentations et des diminutions successives du taux de départs volontaires de 2011-2012 à 2014-2015. De plus, à l'exception des communautés culturelles, aucune personne appartenant à un groupe cible ne faisait partie des employés de la Régie.



La Régie, qui s'autofinance entièrement grâce à ses revenus provenant de la délivrance de permis, de visas et de certificats, a vu ses revenus baisser progressivement et ses charges s'accroître. Néanmoins, cela ne l'a pas empêchée de clore l'exercice financier 2014-2015 avec un surplus cumulé de près de 105 millions de dollars.

EXPOSÉ DE LA SOUS-MINISTRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS

M^{me} Marie-Claude Champoux, sous-ministre de la Culture et des Communications, présente la mission et le rôle du Ministère. Elle insiste ensuite sur la contribution de la culture à la qualité de vie et à la prospérité de la société québécoise.

Puis, la sous-ministre souligne les retombées importantes des actions du Ministère sur le dynamisme des régions, le rayonnement international du Québec et l'adaptation de l'expression de la culture à l'ère numérique. Pour cela, le Ministère a compté sur d'indispensables partenaires issus de l'intérieur et de l'extérieur des instances publiques ainsi que sur la compétence de ses 368 employés.

Enfin, M^{me} Champoux donne un aperçu des réalisations de 2014-2015 du Ministère. D'abord, le lancement du Plan culturel numérique du Québec a été élaboré en concertation avec les milieux artistiques et culturels. Il « a notamment pour objet une créativité et un développement améliorés, un ajustement raisonné des droits d'auteur, une conversion harmonieuse des secteurs et industries de la culture ainsi qu'un accès bonifié aux œuvres, aux productions culturelles et au patrimoine, entre autres, par le biais de la numérisation ». La sous-ministre souligne également la présence notable du Ministère au sein des missions économiques gouvernementales à l'étranger depuis l'intégration systématique d'un volet culturel à celles-ci. Elle rappelle, enfin, les investissements immobiliers effectués dans les domaines du patrimoine et de la muséologie ainsi que dans les réseaux des bibliothèques et des salles de spectacle du Québec.

EXPOSÉ DE LA PRÉSIDENTE DE LA RÉGIE DU CINÉMA

M^{me} Ann Champoux, présidente de la Régie du cinéma, présente la mission de l'organisation. Elle précise ensuite que, depuis l'annonce, en décembre 2014, du projet d'intégrer la Régie au ministère de la Culture et des Communications, son fonctionnement se fait dans un contexte de changement. Malgré une diminution subséquente de 42 % de son effectif, la Régie a continué d'offrir des services de qualité.



Puis, la présidente décrit les actions menées par la Régie en lien avec les objectifs du plan stratégique de l'entité. Ceux-ci concernent le rayonnement du classement des films auprès de la société québécoise, l'amélioration de la performance institutionnelle et celle des services offerts aux clientèles commerciales.

Ensuite, M^{me} Champoux rappelle que la Régie a dû relever plusieurs défis au cours des dernières années. Ces derniers découlent, entre autres, de l'annonce de son intégration au ministère de la Culture et des Communications, des départs à la retraite et de la baisse considérable de son effectif.

En conclusion, la présidente dit être consciente que la Régie n'a pas atteint tous ses objectifs. Elle ajoute que toutes les décisions, cependant, ont été prises dans le but premier de ne jamais faillir à l'obligation de s'acquitter de sa mission.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION, LA SOUS-MINISTRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS ET LA PRÉSIDENTE DE LA RÉGIE DU CINÉMA

Les échanges ont principalement porté sur le renouvellement de la Politique culturelle du Québec, le Plan culturel numérique du Québec, la planification stratégique du ministère de la Culture et des Communications et l'atteinte des objectifs ainsi que la gestion administrative de la Régie du cinéma.

Renouvellement de la Politique culturelle du Québec

Les parlementaires s'informent de l'état d'avancement des travaux liés au renouvellement de la politique culturelle et de ses résultats attendus. De plus, certains députés s'enquière de la définition qu'a le Ministère du concept d'identité, particulièrement dans le cadre des consultations qu'il a menées. Ce disant, ils font précisément référence à la mission de l'organisation qui est, entre autres, de contribuer à l'affirmation de l'identité québécoise.

La sous-ministre décrit les étapes franchies en vue du renouvellement de la politique. Pour l'heure, le Ministère définit les orientations de cette dernière. Il les soumettra ensuite à ses partenaires, dont les ministères des Relations internationales et de la Francophonie, des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire ainsi que celui de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. M^{me} Champoux invite les députés à attendre la publication de la politique culturelle pour prendre connaissance des résultats et de la définition du concept d'identité. Sa parution est prévue au plus tard en décembre 2017. Les parlementaires pourront y trouver réponse à leurs questions.



Plan culturel numérique du Québec

Les députés notent la grande portée de la révolution numérique sur la culture québécoise. Aussi, ils s'interrogent sur la façon dont le Québec s'adapte aux diverses dimensions de ce phénomène.

La sous-ministre rappelle le lancement du Plan culturel numérique du Québec. Une somme de 110 millions de dollars, répartis sur sept ans, a été prévue pour sa mise en œuvre. Cette initiative a soulevé l'intérêt de nos partenaires étrangers. Soulignons que le Québec est le seul gouvernement à avoir adopté un plan numérique spécifique à la culture. Au cours des deux premières années de sa mise en œuvre, le Ministère a intensifié ses efforts pour numériser des produits culturels, par exemple, les collections muséales. Par ailleurs, d'autres chantiers seront bientôt annoncés.

Planification stratégique du Ministère et atteinte des objectifs

Les membres de la Commission prennent note de la prolongation d'un an du plan stratégique 2012-2016 du Ministère. M^{me} Champoux indique qu'il y était prévu de renouveler la politique culturelle du Québec. Puisque la sortie de cette dernière se fera en 2017, les gestionnaires ont choisi de coordonner les deux démarches.

Quelques-uns des objectifs du plan stratégique du Ministère intéressent les parlementaires. Il s'agit d'abord de la participation des élèves aux sorties culturelles et des visites d'artistes dans leurs établissements. Selon la sous-ministre, le nombre d'élèves inscrits aux sorties croît. En 2014-2015, ils étaient 170 945 à profiter de ces activités. Par ailleurs, quelque 2 000 artistes figurent sur la liste dressée par le Ministère. M^{me} Champoux rappelle que leur présence dans les écoles est un élément du Protocole d'entente interministériel culture-éducation.

Au cours des échanges, il est question des budgets fédéraux versés au milieu culturel, précisément de la volonté du Ministère de les faire transférer au gouvernement québécois. La sous-ministre avise les députés que le Ministère a toujours l'intention d'atteindre cet objectif stratégique. Il veille toujours aux intérêts du Québec et de ses artistes.

Les députés s'intéressent également aux ententes de développement culturel avec les municipalités. Les représentants du Ministère considèrent que l'ouverture sur le monde municipal constitue un gain hérité de la politique culturelle adoptée en 1992. En effet, plusieurs ententes prises avec les municipalités ont favorisé l'essor de la culture sur le territoire québécois. À ce jour, plus de 125 ententes ont été conclues. En outre, de tiers partenaires ont collaboré à plus de 80 d'entre elles.



Enfin, les parlementaires abordent le renouvellement de la gouvernance des sociétés d'État. La sous-ministre mentionne qu'il ne reste qu'à achever celui des trois musées d'État, soit le Musée d'art contemporain de Montréal, le Musée de la civilisation et le Musée national des beaux-arts du Québec. En effet, les travaux concernant le projet de loi vont bon train et l'on souhaite le faire adopter dans les meilleurs délais⁷.

Gestion administrative de la Régie du cinéma

Les parlementaires remarquent la baisse marquée des recettes de la Régie du cinéma. Elle serait surtout liée à décroissance du marché de la vidéo, donc de son contrôle. Les députés se demandent comment la Régie assumera la disparition progressive de ce support audiovisuel, soit sa principale source de revenus. Les représentants de l'organisme souscrivent au commentaire des députés. Ils précisent que le nombre de films classés baisse de 20 % par année. La Régie n'a le contrôle que sur les films présentés sur des supports physiques tels les DVD, les Blu-ray et sur ceux présentés en salle. Ainsi, lorsqu'ils sont diffusés sur de nouvelles plateformes, comme la vidéo sur demande, ils échappent à son contrôle.

Interrogée sur les conséquences de la diminution importante de l'effectif de la Régie sur la réalisation de sa mission, la présidente rappelle que le nombre de personnes désignées pour effectuer le classement des films est demeuré le même et que cette activité se poursuit.

Les parlementaires veulent savoir si la fonction qu'exerce le directeur du classement à la suite de l'adoption du projet de loi n° 74⁸ correspond à celle qu'exerçait la Régie avant son intégration au Ministère. La sous-ministre mentionne que la fonction reste la même. L'intégration ne visait que des économies d'échelle applicables aux ressources.

Les députés se demandent où sera affecté l'excédent budgétaire de la Régie qui, à la fin de l'exercice financier 2016, totalisait 106 millions de dollars. Un représentant du Ministère explique que, tel qu'il a été prévu dans sa loi constitutive, la Régie verse annuellement son excédent au Fonds consolidé du revenu. Il n'appartient pas au Ministère.

Enfin, M^{me} Champoux affirme que le processus d'intégration des activités de la Régie au Ministère n'est pas encore amorcé. Il faut attendre la prise du décret avant que les modalités d'intégration soient connues. La fusion serait effective le 1^{er} avril 2017.

⁷ Le projet de loi n° 114 : Loi modernisant la gouvernance des musées nationaux, a été déposé le 20 octobre 2016.

⁸ Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 26 mars 2015



Autres sujets abordés

Les membres de la Commission s'intéressent aux retombées économiques de la culture. M^{me} Champoux souligne qu'elles sont importantes. En effet, la culture représente 4,3 % du produit intérieur brut, soit 14,5 milliards de dollars. Elle se traduit par 176 000 emplois. De plus, la sous-ministre fait remarquer qu'un cadre-comptable, le Compte satellite de la culture, a été créé à l'initiative des provinces canadiennes afin de mieux mesurer la place de la culture dans l'économie du Canada.

Des parlementaires soulignent les délais de traitement des demandes d'autorisation pour effectuer des travaux sur un immeuble situé dans un site patrimonial classé. Particulièrement, ils veulent savoir pourquoi un particulier doit obtenir deux autorisations, l'une de la municipalité, l'autre du ministère de la Culture et des Communications pour effectuer des travaux sur son domicile. Les représentants du Ministère précisent que, pour un dossier complet, le Ministère accorde l'autorisation dans les plus brefs délais. Si le dossier est incomplet, il est normal que l'autorisation ne soit pas délivrée. Quant à la question de la double autorisation, le Ministère encourage les municipalités à adapter leur réglementation à ses orientations afin d'éviter qu'un demandeur soit obligé de s'adresser à deux instances. La sous-ministre conclut ce point en précisant que la responsabilité de préserver le patrimoine appartient au Ministère.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission sont satisfaits de leur rencontre avec les représentants du ministère de la Culture et des Communications et ceux de la Régie du cinéma. À la lumière des échanges et des documents déposés, les parlementaires veulent souligner quelques éléments.

D'abord, dans la perspective du renouvellement de la politique culturelle québécoise, les membres de la Commission considèrent primordial que le Ministère définisse la notion d'identité culturelle québécoise en tenant compte du nouvel environnement du Québec, soit celui de sa diversité.

De plus, dans le contexte de l'intégration des activités de la Régie du cinéma au sein du Ministère, les parlementaires abordent l'excédent budgétaire de la Régie. D'ailleurs, la Commission a transmis une lettre au ministère des Finances lui demandant de préciser l'usage qui est fait de ces sommes d'argent. Elle lui a exprimé le souhait qu'elles soient affectées au milieu de la culture.



Par ailleurs, l'audition a permis aux députés de constater que le Ministère est engagé dans de nombreux et importants chantiers, tels que l'élaboration d'un nouveau plan stratégique et d'une nouvelle politique culturelle ainsi que l'intégration des activités de la Régie du cinéma. Puisque ses travaux doivent prendre fin au cours de l'année 2017, la Commission désire entendre la sous-ministre de la Culture et des Communications à l'automne 2018. Ce sera l'occasion de discuter de la gestion administrative du Ministère, particulièrement de l'avancement de ses différents chantiers.

En outre, les députés notent que des mesures ont été prises depuis l'adoption du Plan culturel numérique du Québec et que d'autres le seront ultérieurement. Étant donné l'importance capitale que la Commission accorde à ce plan, elle demande au Ministère de lui transmettre, d'ici le 30 mai 2017, un état de la situation sur sa mise en œuvre.

Enfin, les députés notent que la Régie du cinéma classe de moins en moins de films présentés au Québec alors que c'est sa mission. Cela est dû à la multiplication des plateformes de diffusion, qui échappent à son autorité. Ainsi, la Régie voit non seulement ses revenus décroître, mais elle subit une grande perte d'influence. Dans ce contexte, les députés souhaitent que le ministère de la Culture et des Communications mène une réflexion sur les activités de la Régie, dont le champ d'action est limité aux supports physiques alors que les nouvelles plateformes de diffusion occupent une place de plus en plus grande sur le marché.

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

- 2.1 QUE** la sous-ministre de la Culture et des Communications soit entendue, à l'automne 2018, par la Commission de l'administration publique afin de discuter de la gestion administrative du Ministère, notamment de la mise en œuvre de ses différents plans et politiques et de l'intégration des activités de la Régie du cinéma.
- 2.2 QUE** le ministère de la Culture et des Communications transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 30 mai 2017, un état de la situation de la mise en œuvre du Plan numérique culturel du Québec.
- 2.3 QUE** le ministère de la Culture et des Communications mène une réflexion sur les activités de la Régie du cinéma, dont le champ d'action est limité aux produits physiques alors que les nouvelles plateformes de diffusion occupent une part de plus en plus grande du marché.



CHAPITRE 3

AUDITION PORTANT SUR L'ACHAT ET LA VENTE DE BOISSONS ALCOOLIQUES ET SUR LA PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC

Le 3 novembre 2016, la Commission de l'administration publique a entendu monsieur Alain Brunet, président et chef de la direction de la Société des alcools du Québec (SAQ). Cette audition portait sur le chapitre 6 du rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017 intitulé « Société des alcools du Québec : achat et vente de boissons alcooliques et performance⁹ ».

MEMBRES présents	MEMBRES remplaçants
M. Bolduc (Mégantic)	M. Bonnardel (Granby)
M. Charette (Deux-Montagnes), vice-président	M. Marceau (Rousseau)
M. Drolet (Jean-Lesage)	
M. Gaudreault (Jonquière), président	
M. Giguère (Saint-Maurice)	
M. Girard (Trois-Rivières), vice-président	
M. Ouellet (René-Lévesque)	
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. Robert L'Ecuyer, chargé de projet

⁹ « [Société des alcools du Québec : achat et vente de boissons alcooliques et performance](#) », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017, Vérification de l'optimisation des ressources*, printemps 2016, chap. 6, 38 p.



Société des alcools du Québec

M. Alain Brunet, président et chef de la direction

M. Raymond Paré, vice-président et chef de la direction financière

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL : FAITS SAILLANTS

Les travaux du Vérificateur général avaient pour but de s'assurer que la SAQ acquiert ses boissons alcooliques de manière économique, conformément à sa réglementation et aux saines pratiques de gestion, qu'elle établit ses prix en favorisant sa rentabilité ainsi qu'une consommation responsable et qu'elle évalue sa performance en y apportant les correctifs nécessaires et en faisant une reddition de comptes appropriée.

Les principaux constats du Vérificateur sont les suivants :

- Pour l'achat des boissons alcooliques, les moyens mis en place par la SAQ afin de favoriser l'obtention des meilleurs prix et des conditions les plus avantageuses peuvent être renforcés. La politique d'achat contient une clause d'obtention des meilleurs prix, mais il n'y a rien sur les conditions.
- La structure de majoration de la SAQ pour établir ses prix de vente favorise la rentabilité de ses produits, mais un examen de l'ensemble de la mécanique de cette structure n'a pas été fait.
- La SAQ n'effectue pas de suivi structuré des ajouts et des retraits pour ses produits de spécialité. Or, le nombre de produits de spécialité par lot ne cesse d'augmenter et leur taux de rotation est plus faible que celui des produits courants.
- Il y a un déséquilibre entre l'achalandage des succursales de la SAQ et les heures travaillées par les employés. À titre d'exemple, en 2014-2015, les journées du lundi au mercredi représentaient 24 % de l'achalandage de l'année, alors que les heures travaillées équivalaient à 37 %.

Le Vérificateur général soumet, dans son rapport, huit recommandations à la SAQ. Cette dernière a adhéré à chacune de ces recommandations.



EXPOSÉ DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC

Le président et chef de la direction (ci-après le président) de la Société des alcools du Québec, M. Alain Brunet, souligne que le rapport du Vérificateur général est équilibré, traitant non seulement des bonnes pratiques de la SAQ, mais aussi des processus à optimiser.

M. Brunet présente les actions envisagées en réponse aux recommandations du Vérificateur. Premièrement, la SAQ recherche les indicateurs de performance les plus pertinents afin de comparer ses pratiques aux plus performantes du commerce de détail. Cela représente un défi important étant donné le caractère unique de la SAQ. Dans le même ordre d'idées, la SAQ s'engage à bonifier sa reddition de comptes publique, notamment en ce qui concerne l'atteinte des cibles figurant dans son plan stratégique. Elle souhaite également s'assurer de l'arrimage entre les horaires des employés et l'achalandage de ses succursales. Ce dernier élément sera d'ailleurs pris en compte lors du renouvellement de la convention collective des employés dont les négociations devraient s'amorcer en janvier 2017.

Deuxièmement, la SAQ inclura dans sa politique d'achat un engagement formel de ses fournisseurs sur l'obtention des meilleurs prix au Canada. Elle y introduira aussi des pénalités en cas de non-respect de cet engagement. Toujours en lien avec la politique d'achat, une nouvelle mécanique d'appel d'offres est en cours d'essai. Au lieu de présenter les prix de détail visés, ces nouveaux appels d'offres indiquent plutôt le prix départ chai¹⁰.

Troisièmement, l'assortiment de produits par tranche de prix a été revu. Ainsi, la catégorie des « petits prix » (moins de 12 \$) compte maintenant 155 produits et un appel d'offres a été lancé en juillet 2016 pour des vins au prix avoisinant les 8 \$. Aussi, la SAQ a choisi des mesures pour accélérer l'identification des nouveaux produits performants et assurer la sortie rapide de ceux qui le sont moins.

Enfin, M. Brunet aborde l'élément du plan d'action qui nécessite le plus de travail : la modification de la structure de majoration, soit le montant prélevé sur chaque produit afin d'exploiter l'entreprise et de dégager un dividende. L'objectif est de diminuer les écarts de prix entre la SAQ et des marchés comparables. Une première étape a d'ailleurs été franchie avec l'annonce d'une baisse du prix de vente de 1 600 produits courants.

¹⁰ Le prix départ chai est le prix demandé par le fournisseur pour son produit au sortir de la cave (prix de gros) et exclut les frais connexes à la vente.



Le président conclut sa présentation en affirmant sa volonté de faire de la SAQ une entreprise encore plus performante. Il mise sur une organisation ambitieuse, au bénéfice de tous les Québécois et de son actionnaire, le ministère des Finances.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LE PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC

Les échanges entre les membres de la Commission et le président et chef de la direction de la Société des alcools du Québec portent essentiellement sur les appels d'offres, le prix de vente, le nombre et l'assortiment de produits, la performance et la reddition de comptes.

Appels d'offres

Les députés s'informent sur la procédure d'appel d'offres de la SAQ et sur sa capacité à obtenir les meilleurs prix. Ils veulent comprendre les modifications apportées aux modalités des appels d'offres.

M. Brunet précise qu'il a été démontré que, dans 85 % des cas, la SAQ obtient les meilleurs prix lorsque comparée à des marchés semblables. Toutefois, les processus de négociation auprès des fournisseurs peuvent être améliorés. Il ajoute que la procédure d'appel d'offres a été modifiée. Auparavant, la SAQ indiquait la fourchette de prix au détail qu'elle visait. À présent, les appels d'offres inscrivent le prix départ chai et les fournisseurs soumissionnent en fonction de celui-ci. Le dirigeant précise que la compétition est très intense, car un grand nombre de fournisseurs répondent aux appels d'offres. À la réception des appels d'offres, la SAQ sélectionne les fournisseurs les plus intéressants, puis entame des négociations. Selon M. Brunet, ces nouvelles pratiques d'appel d'offres devraient se traduire par une baisse des prix obtenus. Il souligne également que la SAQ acquiert certains produits de gré à gré, essentiellement des produits de spécialité et des spiritueux. Cette façon de faire permet une plus grande souplesse dans la gestion du répertoire de produits.

Prix de vente

Les parlementaires s'intéressent à tous les éléments relatifs aux prix de vente des boissons alcooliques. Ils soulignent, entre autres, que la structure de majoration utilisée par la SAQ¹¹ entraîne une rentabilité inférieure lorsqu'un meilleur prix départ chai est obtenu, et ce, pour un

¹¹ La Société applique une majoration à taux dégressif. Plus le prix augmente, plus le pourcentage de la majoration diminue, mais sa valeur augmente.



même nombre de produits vendus. Les membres de la Commission demandent si la SAQ a l'intention de revoir sa structure de majoration. Si oui, comment?

M. Brunet explique que la structure pourrait effectivement évoluer vers un modèle linéaire¹², comme celui utilisé par la LCBO¹³, l'équivalent ontarien de la SAQ. La baisse des prix entrée en vigueur en novembre 2016 constitue une première étape vers la révision de la structure de majoration. En effet, les résultats obtenus serviront d'assises pour renouveler sa structure de majoration. Cet exercice demandera plusieurs années de travail et devra prendre en compte la rentabilité de la société d'État.

Les députés se questionnent sur l'incidence des baisses de prix sur les producteurs québécois. Ils estiment que ces derniers sont plus vulnérables à de tels changements et veulent savoir si la SAQ leur offre un traitement différencié.

À cet égard, M. Brunet indique qu'un plan triennal est en place¹⁴. Il sert à préparer les producteurs québécois aux changements amorcés. La SAQ a ouvert le dialogue, notamment avec l'Association des vignerons du Québec, afin de s'assurer que les règles de mise en marché sont adaptées à leur réalité. À titre d'exemple, lorsqu'un produit québécois est conforme aux normes de qualité établies avec l'industrie, il est automatiquement inscrit au répertoire des produits. Le processus d'appel d'offres est ainsi évité.

Par ailleurs, la Commission veut savoir si les restaurateurs profiteront aussi de la baisse des prix. M. Brunet rappelle que l'ensemble de la structure de prix de la SAQ sera revue et qu'un plan a été développé à cet effet. La refonte bénéficiera à tous, y compris aux restaurateurs. Selon la SAQ, il s'agit d'une question de priorités et de gestion par étapes.

Sur l'adéquation entre la rentabilité et la santé publique, le président affirme que la révision a pour but d'atteindre la cohérence entre l'idée de trouver un juste prix et la promotion d'une consommation responsable d'alcool. Des coûts sont liés aux actions posées en ce sens, et la SAQ y voit plus une contribution qu'une dépense.

Nombre de produits et assortiment

Les parlementaires abordent le thème de la gestion des produits moins performants. Ils veulent en savoir plus sur le processus de rotation des stocks.

¹² Le pourcentage de la majoration est le même, peu importe le prix.

¹³ Liquor Control Board of Ontario.

¹⁴ Ce plan en était à sa troisième année d'application au moment de l'audition de la SAQ.



Selon M. Brunet, l'offre de produits courants est renouvelée à hauteur de 10 % par année, ce qui constitue une bonne pratique dans l'industrie du commerce de détail. Il admet toutefois que la reddition de comptes en matière de roulement de produits aurait gagné à être peaufinée. Il souhaite améliorer la gestion du répertoire et proposer aux consommateurs les bons produits. De fait, la SAQ veut répondre à la demande de vins à « petits prix », soit à moins de 12 \$. D'ailleurs, c'est dans cette perspective qu'un appel d'offres a été lancé dans le but d'introduire sur le marché des vins au prix avoisinant les 8 \$. Une augmentation du nombre de produits offerts est aussi visée. Selon M. Brunet, cette diversification de l'offre s'explique, entre autres, par le goût de plus en plus marqué des consommateurs pour la découverte.

Les députés s'intéressent ensuite à la réduction de la surface en pieds carrés des installations de la SAQ. M. Brunet explique que cette réduction de l'espace n'affectera pas l'offre de produits. De plus, le nombre de succursales ne diminuera pas. La société d'État mise plutôt sur des programmes comme *Cliquez, Achetez, Ramassez*, une initiative qui permet au consommateur d'acheter le produit en ligne et de le récupérer en succursale. Conserver les produits en entrepôt jusqu'au moment de la vente permet d'améliorer la gestion des inventaires et de réduire l'espace. Le Web est aussi un précieux véhicule pour la promotion ciblée. À titre d'exemple, le programme *Inspire* trace le profil du consommateur, on peut de cette façon lui faire des suggestions adaptées à ses goûts.

Performance et reddition de comptes

Les membres abordent la question de la gestion des horaires des employés et des heures d'ouverture des succursales. Ainsi, ils se demandent comment la SAQ compte s'adapter aux nouvelles réalités du marché. Des députés s'interrogent aussi sur l'augmentation du nombre d'employés en succursales depuis 2008-2009.

D'emblée, M. Brunet reconnaît que le commerce de détail a beaucoup évolué depuis la dernière convention collective des employés, qui date de sept ans. À titre d'exemple, il explique que maintenant, pour répondre aux attentes des consommateurs, les heures d'ouverture des magasins doivent être étendues les soirs et les fins de semaine. Il voit d'un bon œil les négociations à venir avec les employés et croit que ceux-ci comprennent que le marché est en pleine mutation. Par ailleurs, le président affirme que la donnée la plus pertinente à étudier est le nombre de bouteilles vendues par heure travaillée. De plus, cet indice de productivité s'est amélioré au cours des dernières années.

Il est question de l'évaluation de la performance de la société d'État. À ce propos, les parlementaires s'intéressent au tableau de bord de la SAQ et à ses indicateurs. Quelles



améliorations sont prévues? Quels nouveaux indicateurs seront ajoutés? Dans le même ordre d'idées, ils s'enquière de l'application du plan d'action et veulent s'assurer qu'il sera réalisé dans les meilleurs délais.

Un représentant de la SAQ affirme qu'une analyse approfondie des rôles, responsabilités et tâches au sein de l'organisation est en cours. Afin de mieux baliser ces éléments, la SAQ s'active à déterminer les indicateurs les plus pertinents. L'approche choisie est axée sur le commerce de détail, sur la comparaison avec les meilleures pratiques et vise l'optimisation de la gestion administrative. En ce qui touche l'application du plan d'action, M. Brunet précise que la feuille de route mise en place est réaliste et que des plans intermédiaires de suivi seront faits.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les députés tiennent à remercier le président et chef de la direction de la Société des alcools et son équipe pour la qualité des échanges. La franchise des interlocuteurs apporte aux députés un éclairage sur l'ensemble des pratiques administratives de la SAQ. Ils saluent également leur bonne collaboration avec le Vérificateur général du Québec.

Les membres de la Commission prennent acte que, comme société d'État, la SAQ prend en compte dans sa mission les enjeux de la consommation responsable. Ils souhaitent néanmoins en savoir davantage sur ses pratiques en cette matière, dans un contexte où il y a recherche de rentabilité. Ils se soucient des effets négatifs de la consommation d'alcool. Enfin, ils s'intéressent à la vision et aux perspectives de la SAQ relativement à cette question de santé publique. Ils demandent donc de l'information complémentaire à cet effet.

Bien que la nouvelle procédure d'appel d'offres ait été expliquée en détail, les parlementaires croient que certaines questions demeurent. Ils s'intéressent, entre autres, au processus qui a mené à sa révision. De quelle façon ses composantes ont-elles été déterminées? À titre d'exemple, les membres comprennent que, désormais, le prix de détail visé ne figure plus dans les dossiers d'appel d'offres. Pour comprendre la démarche qui a mené à ce choix, les membres de la Commission voudraient obtenir des explications écrites dans les meilleurs délais.

La question de la structure de majoration ayant été abondamment discutée, la Commission considère important de suivre son processus de révision. En conséquence, ils demandent à la SAQ d'en rendre compte périodiquement.



Par ailleurs, les parlementaires se préoccupent du peu d'étalonnage réalisé. Ils souhaitent que la SAQ respecte les exigences de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, notamment en se comparant à des entreprises à vocation similaire.

Enfin, les députés prennent acte du plan d'action préparé par la SAQ à la suite des recommandations formulées par le Vérificateur général du Québec. Ils constatent qu'il contient des mesures pour corriger certaines lacunes relatives à l'administration et à la reddition de comptes. Ainsi, ils demandent qu'on leur transmette une version révisée du tableau de bord.

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

3.1 QUE la Société des alcools du Québec rende compte à la Commission de l'administration publique, les 1^{er} décembre 2017 et 2018, du processus de révision de sa structure de majoration. La société d'État devra, entre autres, justifier ses choix, le tout en concordance avec le plan d'action donnant suite au rapport du Vérificateur général du Québec.

3.2 QUE la Société des alcools du Québec, en vertu de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, évalue sa performance selon un étalonnage avec des entreprises similaires. Que cet exercice transparaisse dans le choix de ses indicateurs.

3.3 QUE la Société des alcools du Québec transmette dans les meilleurs délais à la Commission de l'administration publique une version révisée de son tableau de bord. Des indicateurs de performance s'inspirant des meilleures pratiques du commerce de détail devront y figurer.



CHAPITRE 4

AUDITION DE LA RÉGIE DU LOGEMENT CONCERNANT SA GESTION ADMINISTRATIVE, SES ENGAGEMENTS FINANCIERS ET LE TRAITEMENT DES DEMANDES

Le 9 novembre 2016, la Commission de l'administration publique a entendu Me Anne Morin, présidente de la Régie du logement. L'audition portait sur son rapport annuel de gestion 2015-2016 et sur le chapitre 4 du rapport du Vérificateur général du printemps 2016 intitulé « Régie du logement : traitement des demandes¹⁵ ».

MEMBRES présents	MEMBRES remplaçants
M. Charette (Deux-Montagnes)	M. Laframboise (Blainville)
M. Drolet (Jean-Lesage)	
M. Gaudreault (Jonquière), président	
M. Giguère (Saint-Maurice)	
M. Girard (Trois-Rivières), vice-président	
M. Ouellet (René-Lévesque)	
M. Ouellette (Chomedey)	

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

¹⁵ « [Régie du logement : traitement des demandes](#) », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017, Vérification de l'optimisation des ressources, printemps 2016*, chap. 4, 27 p.



Régie du logement

M^e Anne Morin, présidente

M^e Anne Mailfait, vice-présidente

M^{me} Diane Mayrand, directrice générale de l'administration

M. Jean-Yves Benoit, directeur des services organisationnels

GESTION ADMINISTRATIVE : FAITS SAILLANTS

L'analyse du rapport annuel de gestion 2015-2016 et d'autres documents publiés par la Régie du logement a permis de relever certains éléments liés à sa performance et à sa gestion.

D'abord, on observe qu'à un an de l'échéance de sa planification stratégique, la Régie n'atteint aucun des objectifs qu'elle s'était fixés. Plus précisément, on remarque que, des 17 cibles proposées dans le plan, une seule est atteinte. Par ailleurs, trois des sept engagements mesurables de la déclaration de services étaient atteints et un ne pouvait être mesuré.

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, on remarque une baisse de l'effectif pour les secteurs de l'information et de l'adjudication. Le taux de roulement a augmenté, atteignant 10,7 %. La section sur les ressources financières fournit de l'information détaillée sur le coût de revient. On note une diminution progressive des revenus de tarification. En outre, deux projets en ressources informationnelles sont présentés. Enfin, on constate que la refonte du site Web accuse un retard, ce qui nuit à l'atteinte de plusieurs objectifs stratégiques.

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL : FAITS SAILLANTS

L'analyse du Vérificateur général avait pour but de s'assurer que la Régie du logement fournit des services de qualité à l'égard du traitement des demandes relatives au bail d'un logement. Ses travaux ont été faits dans le respect de l'indépendance juridictionnelle des régisseurs. Ils ne visaient donc pas à évaluer la qualité de leurs décisions, mais à examiner les procédures de ce tribunal.

Les principaux constats du Vérificateur sont les suivants :

- La Régie n'a pas mis en place de procédures pour minimiser les délais de traitement.
- Le processus de mise au rôle ne permet pas d'optimiser l'utilisation du temps d'audience.



- La Régie n'a pas instauré de moyens pour amoindrir les effets des remises d'audience sur le traitement des demandes, notamment par le raccourcissement des délais d'envoi des avis de convocation.
- Le processus de conciliation est peu utilisé et les efforts pour l'intégrer davantage sont insuffisants.
- La Régie a mis en place une banque de temps non conforme à la réglementation.

L'information de gestion produite par la Régie est insuffisante pour déterminer les aspects de ses activités nécessitant des améliorations et ne permet pas d'évaluer correctement sa performance quant au traitement des demandes.

Dans son rapport, le Vérificateur général soumet huit recommandations à la Régie du logement, qui y a adhéré complètement.

EXPOSÉ DE LA PRÉSIDENTE DE LA RÉGIE DU LOGEMENT

Selon M^e Anne Morin, présidente de la Régie du logement, le tribunal administratif qu'elle préside maintient un fort volume d'activités malgré un effectif et des dépenses en diminution depuis la fin des années 1990.

Souscrivant aux huit recommandations du Vérificateur général à son sujet, la Régie a élaboré un plan d'action afin d'y donner suite. M^e Morin en énumère les principaux éléments.

Afin de minimiser les retards entraînés par le processus de convocation et d'audition des parties, la Régie expédiera les avis de convocation à l'intérieur d'un délai minimal de 60 jours. Dans le but de réduire les déplacements des régisseurs et des parties, elle développera son service de visioconférence et souhaite que certains recours puissent être entendus sur dossier. Pour mieux cibler les causes de retard dans le traitement des demandes, la Régie calculera la durée réelle des audiences selon le type de cause et le délai total de traitement des demandes. Une fois compilées, ces données seront prises en compte dans l'élaboration des règles de mise au rôle de manière à permettre la surconvocation. M^e Morin promet d'ailleurs que celle-ci sera mieux encadrée, notamment grâce à l'implantation d'un mécanisme de contrôle doté d'indicateurs quantifiables. Enfin, le plan d'action vise à accentuer le recours à la conciliation. La mise en place d'un cadre opérationnel à cet égard aura pour effet de rendre ce processus obligatoire dans certaines circonstances. Il est prévu que des professionnels de la conciliation tiennent ces séances.



M^e Morin mentionne que plusieurs de ces mesures appellent des modifications législatives. Cependant, sans attendre celles-ci, la présidente a entrepris de resserrer l'encadrement administratif de la Régie depuis le dépôt du rapport du Vérificateur général. D'une part, la banque de temps accumulé par les régisseurs à la suite de remplacements d'adjudicateurs absents a été abolie. Les jours résiduels seront écoulés à raison d'un maximum de dix jours par an. D'autre part, les régisseurs sont désormais soumis à un processus d'évaluation plus strict et régulier.

La présidente a vu dans les recommandations du Vérificateur général une occasion d'améliorer significativement le cadre administratif de la Régie. Aussi, se dit-elle persuadée que le plan d'action mis en œuvre permettra d'optimiser les performances du tribunal, surtout en ce qui a trait au traitement des demandes.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LA PRÉSIDENTE DE LA RÉGIE DU LOGEMENT

La Commission de l'administration publique aborde de nombreux sujets lors de l'audition de la Régie du logement. Il est notamment question du traitement des demandes, de la visioconférence, du recours à la conciliation et de l'encadrement administratif.

Traitement des demandes

Le traitement des demandes fait l'objet de nombreuses questions des membres de la Commission. Les parlementaires s'intéressent particulièrement aux moyens que la Régie compte déployer pour réduire les délais de traitement des demandes.

M^e Morin rappelle les principales mesures prévues dans le plan d'action. Distinguant celles qui nécessiteraient des modifications législatives de celles qui sont applicables en l'état, elle insiste sur ces dernières. Par exemple, la Régie entend réformer sa procédure de mise au rôle de manière à optimiser le temps d'audience. Elle compte aussi envoyer les avis de convocation au moins 60 jours à l'avance. Cette mesure devrait produire deux effets. D'une part, en permettant aux parties de mieux préparer leur audience, elle diminuera les risques de remise, une cause fréquente de retard dans le traitement des demandes. D'autre part, les parties qui souhaitent annuler ou reporter leur séance pourront se manifester plus tôt. Le personnel concerné pourra donc ajuster les rôles en conséquence. À cet effet, la Régie envisage la création de postes de juges coordonnateurs chargés de redistribuer les rôles reportés.



Visioconférence

Les membres s'interrogent sur les actions entreprises par la Régie pour améliorer le dispositif administratif et technique en vue d'une utilisation optimale de la visioconférence. Cet aspect leur semble essentiel au maintien d'un accès équitable à la justice pour l'ensemble des locataires et des locateurs, où qu'ils soient sur le territoire québécois.

La présidente expose les principaux résultats du projet pilote de visioconférence mis sur pied en 2015. Elle indique que 1 618 séances ont été tenues à distance en 2015-2016. En plus de limiter les déplacements des régisseurs, la visioconférence facilite l'accès aux services de la Régie dans les municipalités au faible volume d'activité. M^e Morin souligne d'ailleurs que la visioconférence s'inscrit dans une perspective de développement durable puisqu'elle réduit les déplacements et qu'elle implique la numérisation de la documentation nécessaire aux audiences. Le projet pilote a démontré tout le potentiel que recèle l'adjudication à distance. Cependant, il a aussi rencontré certains écueils : la réservation des salles ainsi que l'embauche temporaire de préposés administratifs et d'agents de sécurité locaux ont parfois posé problème. En outre, des accrocs techniques entravent occasionnellement la bonne marche des audiences.

Recours à la conciliation

Les parlementaires s'enquière des mesures que la Régie compte prendre afin d'encadrer le processus de conciliation et d'accroître le recours à cette modalité de règlement des litiges. Le plan d'action dressé par la Régie prévoit modifier sa loi constitutive de manière à obliger les parties à se soumettre à cette procédure en certaines circonstances. M^e Morin précise toutefois que l'embauche de professionnels de la conciliation permettrait d'intensifier le recours à ce mode de règlement et, à terme, de réduire considérablement la liste de dossiers en attente.

Encadrement administratif

Les membres remarquent que le rapport du Vérificateur général semble avoir eu un effet catalyseur sur la Régie. Toutefois, considérant les difficultés qu'elle éprouve depuis de nombreuses années à atteindre ses objectifs, les députés se questionnent sur l'ampleur du défi administratif qui attend l'entité. À ce sujet, M^e Morin précise que son administration s'efforce d'implanter un cadre de gestion rigoureux. Elle rappelle que de nombreuses directives ont été édictées récemment, notamment sur la planification des vacances, sur les congés de maladie, les ajournements et les rôles perdus. La présidente de la Régie admet toutefois rencontrer de la résistance de la part de certains régisseurs. À cet égard, la réforme des modalités de remplacement des régisseurs absents constitue une importante source d'irritation.



Banque de temps

Les députés s'intéressent de près à la banque de temps non conforme à la réglementation dont le rapport du Vérificateur général a révélé l'existence.

M^e Morin explique que cette banque a été créée avant sa nomination comme régisseuse, en 2004. La Régie devait alors composer avec des effectifs d'adjudication qui limitaient sa capacité à remplacer les régisseurs absents ou à affecter du personnel adjudicateur aux audiences tenues ponctuellement dans ses bureaux satellites. La banque de temps visait donc à compenser les heures supplémentaires effectuées par les régisseurs qui acceptaient de remplacer leurs collègues. Elle compilait aussi la durée des déplacements requis par les audiences hors des centres urbains. Cette pratique ayant eu cours sans encadrement réglementaire précis durant de nombreuses années, certains régisseurs ont cumulé plus d'une centaine de jours à compenser sans qu'il soit possible de retracer les pièces justifiant ce total.

Conformément à la directive du Bureau de la vice-présidence du 25 mai 2016, le cumul d'heures à compenser n'est plus autorisé. De plus, les remplacements s'effectuent désormais sur une base obligatoire et de façon rotative à partir d'une liste préétablie.

Une minorité de régisseurs fait obstacle à cette directive. Ils refusent notamment de se rendre dans les bureaux régionaux. La présidente précise cependant que cette résistance n'a pas affecté les services jusqu'à présent.

Évaluation du personnel adjudicateur

Les membres s'interrogent sur les modalités d'évaluation du personnel adjudicateur. Ils constatent que la Régie peine à atteindre ses objectifs et à rallier l'ensemble de son personnel autour des changements qui s'imposent.

Selon M^e Morin, l'évaluation du personnel adjudicateur est une pratique relativement nouvelle à la Régie. Un premier cycle d'évaluation s'achève en ce moment, lors duquel la présidente et la vice-présidente aux activités du tribunal ont rencontré individuellement les régisseurs et les maîtres de rôle. Ces examens s'articulent autour de dix critères d'évaluation et d'indicateurs statistiques compilés à l'interne. Au cours de cet exercice, la direction signifie ses attentes aux membres du personnel d'adjudication, traite des modalités de remplacement et aborde, au besoin, leur comportement et leur niveau de motivation.



CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'audition de la Régie du logement a permis aux membres de la Commission de l'administration publique de se familiariser avec les procédures administratives encadrant le traitement des demandes soumises à ce tribunal. Suivant cet examen, les membres jugent essentiel que la Régie du logement resserre ses processus administratifs. À titre d'exemple, elle doit mieux encadrer la transmission de documents aux fins d'audience et la gestion des délais de traitement.

Par ailleurs, les parlementaires sont préoccupés par la question de la banque de temps accumulé. Malgré la directive de la direction et les mesures prévues à l'égard des régisseurs concernés, ils s'inquiètent des difficultés posées par cette situation dans le contexte des changements qui s'imposent à la Régie.

Les membres insistent aussi sur la pertinence d'accroître le recours à la conciliation. Il leur paraît primordial que la Régie soit plus active dans le développement de ce mode amiable de règlement des différends.

Après avoir écouté attentivement la présidente de la Régie dresser une liste des modifications législatives nécessaires pour poursuivre l'amélioration des services, les membres souhaitent en obtenir une copie.

Consciente que la Régie devra sous peu se doter d'un nouveau plan stratégique, la Commission s'attend à ce qu'il réponde mieux aux besoins de la population. Dans le même ordre d'idées, les membres estiment qu'il est important de suivre l'évolution de la performance de la Régie. Ils croient que la Régie gagnerait à se doter d'objectifs spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et délimités dans le temps (SMART)¹⁶.

En conséquence, une analyse de l'atteinte des objectifs stratégiques sera réalisée à l'automne 2017. Cette analyse sera suivie, en 2018, d'un examen des résultats de la Régie en regard des objectifs du nouveau plan stratégique. Si ces examens ne sont pas concluants, la Commission pourra décider d'entendre à nouveau la Régie sur sa gestion administrative.

Enfin, les députés croient nécessaire que le Vérificateur général procède à un suivi de sa vérification.

¹⁶ Le Secrétariat du Conseil du trésor, dans son [Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation](#), précise ces cinq termes comme composantes de l'acronyme SMART.



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

4.1 QUE la Régie du logement fasse parvenir à la Commission de l'administration publique, dans les meilleurs délais, un document présentant en détail les modifications législatives nécessaires à la poursuite de l'amélioration de ses services, en réponse, entre autres, aux recommandations du Vérificateur général du Québec.

4.2 QUE le prochain plan stratégique de la Régie du logement réponde plus directement aux besoins de sa clientèle. À cet effet, que ce plan soit doté d'indicateurs de performance précis permettant de rendre compte clairement de l'accomplissement de sa mission. Enfin, qu'il soit déposé à l'Assemblée nationale d'ici la fin du mois d'avril 2017.

4.3 QUE le Vérificateur général du Québec effectue un suivi de ses recommandations relatives au traitement des demandes de la Régie du logement. Qu'il en publie les résultats dans son rapport de l'automne 2017.



CHAPITRE 5

AUDITION DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR CONCERNANT SA GESTION ADMINISTRATIVE, SES ENGAGEMENTS FINANCIERS ET LE SYSTÈME ÉLECTRONIQUE D'APPEL D'OFFRES AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Le 1^{er} décembre 2016, la Commission de l'administration publique a entendu monsieur Yves Ouellet, secrétaire du Conseil du trésor. L'audition portait sur la gestion administrative et les engagements financiers du Secrétariat du Conseil du trésor. Lors de cette audition, la Commission a aussi étudié le chapitre 7 du rapport du Vérificateur général du printemps 2016, intitulé « Système électronique d'appel d'offres au gouvernement du Québec¹⁷ ».

MEMBRES présents	MEMBRE remplaçant
M. Bolduc (Mégantic)	M ^{me} Léger (Pointe-aux-Trembles)
M. Charette (Deux-Montagnes), vice-président	
M. Drolet (Jean-Lesage)	
M. Giguère (Saint-Maurice)	
M. Girard (Trois-Rivières), vice-président	
M ^{me} Jean (Chicoutimi)	
M. Ouellette (Chomedey)	
M. Reid (Orford)	

TÉMOINS
Vérificateur général du Québec
M ^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale
M. Alain Fortin, directeur principal
M ^{me} Carole Bédard, directrice de vérification
M ^{me} Josée Levasseur, chargée de projet

¹⁷ « Système électronique d'appel d'offres au gouvernement du Québec », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale du Québec pour l'année 2016-2017, Vérification de l'optimisation des ressources, printemps 2016*, chap. 7, 40 p.



Secrétariat du Conseil du Trésor

M. Yves Ouellet, secrétaire

M^{me} Marie-Pier Langelier, directrice au Bureau de secrétaire

M^{me} Julie Blackburn, secrétaire associée aux marchés publics

M^{me} Marie-Josée Fournier, directrice générale de l'encadrement des contrats publics

M. Alexandre Mailhot, directeur principal des ressources informationnelles

GESTION ADMINISTRATIVE : FAITS SAILLANTS

L'analyse du rapport annuel de gestion 2015-2016 et d'autres documents publiés par le Secrétariat du Conseil du trésor a mis en évidence certains éléments liés à sa performance et à sa gestion.

D'abord, on observe que les résultats présentés dans le rapport annuel 2015-2016 du Secrétariat réfèrent à son plan stratégique 2012-2015. Il semble donc que l'entité ait choisi de prolonger son plan d'au moins un an. Rien ne le confirme ni ne le justifie. Aussi, le plan n'aurait pas été adapté en conséquence.

Il appert que le Secrétariat réalise une bonne performance par rapport à ses objectifs stratégiques. Des 20 évalués en 2015-2016, 14 sont atteints et 5 le sont partiellement. Par ailleurs, le seul engagement mesurable parmi les 11 pris en matière de qualité des services est respecté.

Les écarts observés entre les deux exercices financiers relativement à son effectif ne sont pas expliqués. Au cours de cette période, le taux de départ volontaire s'est passablement amélioré, mais demeure tout de même élevé. Toutefois, le Secrétariat n'a pas atteint la cible de 1 % en ce qui a trait à la formation de son personnel¹⁸.

Les dépenses ont diminué de 13 % au Sous-secrétariat aux marchés publics et de 15 % au Sous-secrétariat du dirigeant principal de l'information. Enfin, les données relatives aux ressources informationnelles sont exhaustives.

¹⁸ *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, RLRQ, chap. D-8.3.*



RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL : FAITS SAILLANTS

Les travaux du Vérificateur général avaient pour objectif de s'assurer de l'intégralité et de l'exactitude de l'information relative aux contrats attribués par les organismes publics contenue dans le système électronique d'appel d'offres (SEAO), en conformité avec la réglementation. Le Vérificateur a réalisé ses travaux auprès de cinq entités, dont le Secrétariat du Conseil du trésor.

Les principaux constats du Vérificateur sont les suivants :

- Le SEAO ne fait pas état de contrats d'une valeur totale de 4,4 millions de dollars. De plus, bien que l'information inscrite par les entités soit exacte, certains renseignements ne sont pas publiés. S'ils le sont, ils ne sont pas toujours diffusés en temps opportun.
- Les mécanismes de contrôle et de suivi liés à l'information publiée par les entités vérifiées dans le SEAO sont parfois incomplets ou absents, ce qui nuit à la qualité de l'information consignée dans le SEAO et à sa publication en temps opportun. De plus, les procédures mises en place par le Secrétariat pour vérifier et valider la qualité de l'information publiée dans le SEAO devraient être renforcées.
- Le modèle d'affaires utilisé par le Secrétariat pour le développement et l'exploitation du SEAO soulève des questions.
 - À l'exception du volet lié à la transmission électronique des soumissions, aucun dossier d'affaires incluant une analyse des risques et des coûts pour le choix du modèle d'affaires n'a été retracé lors des appels d'offres lancés en 2002 et en 2011.
 - Il y a un sérieux retard dans la livraison de la fonctionnalité relative aux soumissions électroniques qui sera intégrée dans le SEAO, laquelle était prévue, initialement, en juin 2013.
 - Le Secrétariat a effectué peu de suivi et de contrôles auprès de la firme sélectionnée, notamment à l'égard des risques sur les accès autorisés ou non autorisés, le cas échéant, à l'égard des listes de fournisseurs ayant commandé des documents d'appel d'offres hébergées sur les serveurs de la firme.
 - Le modèle d'affaires augmente le risque de dépendance envers la firme qui a remporté les appels d'offres de 2002 et de 2011. Cette situation sera accentuée à la fin du contrat en 2019, à la suite de l'intégration de la fonctionnalité relative aux soumissions électroniques dans le SEAO.

Pour donner suite aux constats dressés, le Vérificateur général soumet dans son rapport cinq recommandations au Secrétariat du Conseil du trésor. Celui-ci a adhéré à toutes les recommandations formulées à son endroit.



EXPOSÉ DU SECRÉTAIRE DU CONSEIL DU TRÉSOR

M. Yves Ouellet, secrétaire du Conseil du trésor, définit la mission du Secrétariat. Il dresse ensuite un portrait succinct des ressources de l'État et s'attache aux défis que représente leur saine gestion. Ceux-ci touchent à l'équilibre budgétaire, à la révision permanente des programmes, aux investissements en matière d'infrastructures, au maintien de l'expertise de la fonction publique, à la réduction du recours à des ressources externes et enfin aux technologies de l'information, qui constituent un levier majeur pour accroître la performance de l'État.

Puis, le secrétaire aborde le système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (SEAO). Il souligne ses avantages tels le transfert des risques au prestataire de services, le coût nul pour le gouvernement et le financement assuré par ses utilisateurs et non par l'ensemble des contribuables.

Par la suite, M. Ouellet énumère les actions menées pour améliorer la fiabilité des données du SEAO. En décembre 2012, le Secrétariat a mis en place un réseau d'intervenants stratégiques dans les organismes publics. Il a aussi créé en son sein, cette même année, une équipe de vérification en gestion contractuelle. De plus, le secrétaire rapporte l'uniformisation de la reddition de comptes en cette matière en 2013 pour l'administration gouvernementale et les réseaux.

Pour terminer, M. Ouellet mentionne que, en septembre 2016, le Secrétariat a déposé un plan d'action à la vérificatrice générale afin de donner suite à l'ensemble de ses recommandations. Il ajoute que plusieurs des mesures proposées sont en cours. Le Secrétariat est déterminé à améliorer ses façons de faire et à accompagner les ministères et organismes publics à cet égard.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LE SECRÉTAIRE DU CONSEIL DU TRÉSOR

Les discussions entre les membres de la Commission et le secrétaire du Conseil du trésor portent essentiellement sur le modèle d'affaires utilisé par le Secrétariat, la sécurité des données, la qualité de l'information publiée et la gestion administrative.

Modèle d'affaires utilisé par le Secrétariat

Les membres s'intéressent à l'historique du système électronique d'appel d'offres. Ils apprennent notamment que, à l'origine, un seul système était déployé pour l'ensemble du Canada. Puis, progressivement, chaque province s'est dotée de son propre modèle. Dans cette optique, le Secrétariat a déjà lancé deux appels d'offres, l'un en 2002 et l'autre en 2011, pour doter le Québec d'un tel système. Le même soumissionnaire a été retenu dans les deux cas.



Selon le constat du Vérificateur général, le modèle d'affaires actuel augmente les risques de dépendre de la firme retenue en 2002 et en 2011. Les membres de la Commission comprennent que cette situation pourra s'accroître à la fin du contrat en 2019, car la fonctionnalité relative aux soumissions électroniques sera intégrée au SEAO. Les parlementaires veulent connaître les intentions du Secrétariat, les pourparlers en cours et les changements envisagés.

M. Ouellet informe les membres que le Secrétariat prépare un plan d'affaires. Des questions se posent. Doit-on continuer à travailler avec un fournisseur externe ou désormais exploiter le système avec les ressources internes? Ce dernier choix serait une réponse aux risques de dépendance à la firme soulevés dans le rapport du Vérificateur général. Aussi, depuis le premier appel d'offres, en 2002, les systèmes ont beaucoup évolué et sont mieux intégrés. Souhaite-t-on s'orienter vers ce type de solution? M. Ouellet mentionne que d'autres provinces au Canada, dont l'Ontario, ont choisi un système intégré d'achats¹⁹.

Les députés soulignent le sérieux retard accusé dans la livraison de la fonctionnalité relative à la soumission électronique. Elle était prévue pour 2013, mais n'est toujours pas en place. Le secrétaire explique que la firme a complété l'application dans les délais. Toutefois, depuis, la technologie a évolué. Les démarches demandées aux entreprises pour rendre valide leur offre électronique étaient complexes et constituaient une barrière considérable. De plus, il fallait satisfaire deux impératifs. Le premier consistait à s'assurer qu'une soumission électronique est aussi recevable qu'en format papier selon la réglementation gouvernementale. Le second reposait sur l'importance d'avoir un système performant et sécuritaire.

Sécurité des données

Les parlementaires se questionnent sur la sécurité des données. Ils comprennent qu'un des champs à saisir dans le système électronique d'appel d'offres peut être un élément stratégique. Il est donc essentiel de s'assurer que l'information est protégée. Cette préoccupation est d'autant plus importante dans le contexte où, bientôt, des données sensibles seront transmises au moyen de la soumission électronique.

Par ailleurs, les membres s'étonnent que la firme qui héberge ces données soumette, elle aussi, des offres au gouvernement. Le secrétaire est ferme sur cette question : des clauses de confidentialité sont établies pour baliser les accès. De fortes pénalités sont prévues si elles sont enfreintes. Il précise que l'accès est contrôlé et que la firme responsable s'est dotée de processus rigoureux pour s'en assurer.

¹⁹ Un système intégré d'achats permet la prise en charge simultanée du processus d'acquisition, du processus de reddition de comptes et de la soumission électronique.



Aussi, le secrétaire explique que, en 2014, un audit spécifique a été commandé pour confirmer le respect de cette clause. Le Secrétariat a suivi les deux recommandations qui en ont résulté. D'abord, une amélioration de la journalisation a été mise en place. Ensuite, un premier audit technique a été effectué en mai 2016. Ce dernier a d'ailleurs démontré que l'information était gérée de façon sécuritaire.

Qualité de l'information publiée

Un des volets de la vérification portait sur l'exactitude et l'intégralité de l'information publiée dans le SEAO. Ainsi, les parlementaires s'intéressent à la façon dont le Secrétariat compte améliorer la justesse du contenu, parce que ce sont les ministères et organismes qui consignent les données. Aussi, ils s'enquière du contrôle assuré par le Secrétariat du Conseil du trésor.

M. Ouellet précise que le Secrétariat n'est pas en mesure de valider toutes les données du système, étant donné le grand volume. Il favorise plutôt la formation des ministères et des organismes. D'ailleurs, des actions ont été menées à cet égard avant le dépôt du rapport du Vérificateur. En effet, il est essentiel de sensibiliser les ministères et les organismes à l'importance de respecter le processus de gestion contractuelle. Il s'agit de déployer un réseau d'experts, soit des responsables de l'observation des règles contractuelles, dans chaque entité. Ils sont, entre autres, informés des bonnes pratiques en matière de gestion contractuelle. D'autres outils de formation ont été développés, comme le webinaire. M. Ouellet évoque aussi la vérification aléatoire, basée sur une appréciation des risques par le Secrétariat. Il fait appel à des statistiques pour démontrer l'effet positif des différentes actions mises en place. À titre d'exemple, le taux de respect du délai de publication est passé de 89 % en 2013-2014 à 93 % en 2015-2016.

Gestion administrative

Les membres s'intéressent à divers points liés à la gestion administrative du Secrétariat. Ils s'enquière, entre autres, des conséquences d'un taux de départ volontaire relativement élevé sur l'organisation. Par ailleurs, ils abordent la non-atteinte des cibles en matière d'accès à l'égalité en emploi pour les groupes cibles. Quelles mesures peuvent être adoptées, non seulement au sein du Secrétariat, mais aussi à l'échelle de l'administration publique pour améliorer les résultats? Les parlementaires soulignent également le grand nombre de contrats conclus de gré à gré au cours des dernières années.

Le secrétaire reconnaît que, malgré une baisse considérable du taux de départ volontaire depuis l'année 2014-2015, il demeure élevé. M. Ouellet fait remarquer que des actions ont été entreprises pour stabiliser la main-d'œuvre. Il précise que le contexte de travail dans un



organisme central est particulier. Il est stimulant, mais aussi très exigeant. De plus, lorsque l'effectif est composé de plusieurs jeunes employés, comme c'est le cas au Secrétariat du Conseil du trésor, la mobilité s'accroît. Enfin, M. Ouellet s'engage à transmettre à la Commission des données sur le taux d'absentéisme.

Le secrétaire soutient que l'atteinte des cibles en matière d'accès à l'égalité en emploi est complexe. Il précise que dans la grande région de Québec, là où sont établis la majorité des ministères et des organismes, la proportion de personnes membres des communautés culturelles est de moins de 4 %. Plusieurs interventions sont toutefois poursuivies pour augmenter leur nombre dans la fonction publique québécoise. Cet élément demeure une grande préoccupation des autorités du Secrétariat.

Pour terminer, M. Ouellet rappelle que le principe de base à respecter quant au choix d'un fournisseur est de vérifier d'abord la possibilité de procéder par appel d'offres public. Il certifie que l'autorisation de chacune des ententes conclues de gré à gré a été accordée pour des raisons précises et justifiées.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les échanges tenus lors de l'audition ont permis aux membres de la Commission de l'administration publique d'en apprendre davantage sur le système électronique d'appel d'offres et sur la gestion du Secrétariat du Conseil du trésor. Toutefois, malgré les éclaircissements apportés par le secrétaire, des questions demeurent.

D'abord, en ce qui a trait au modèle d'affaires du système électronique d'appel d'offres, les membres constatent que le Secrétariat est incertain sur les options à retenir à la fin du contrat du fournisseur actuel en décembre 2019. Les parlementaires comprennent qu'une réflexion est entamée et que la décision sera prise sous peu. Ils souhaitent en être informés, car ce choix aura une incidence sur les suites à donner.

De plus, les députés veulent en savoir davantage sur la soumission électronique des offres, en particulier à propos du retard dans la livraison de sa fonctionnalité.

Les parlementaires sont préoccupés par la sécurité des données dans le contexte où la soumission électronique sera mise en place sous peu. Des mesures rigoureuses doivent être adoptées. À titre d'exemple, si un prochain appel d'offres avait lieu à cet égard, il devrait obliger l'opérateur à protéger les données à l'aide des technologies les plus avancées. La limitation de



l'accès au contenu par la firme qui l'héberge est aussi un élément prioritaire pour les membres. Des contrôles doivent être faits pour garantir l'intégrité du système en tout temps.

Par ailleurs, les députés insistent sur la nécessité d'intensifier les efforts pour atteindre les objectifs en matière d'accès à l'égalité en emploi pour les groupes cibles, tant au sein du Secrétariat du Conseil du trésor que dans l'ensemble de la fonction publique.

Enfin, selon les suivis qui seront faits par le Secrétariat, la Commission jugera de la pertinence de tenir une autre audition. D'importants aspects n'ont été qu'effleurés de l'avis des membres. À titre d'exemple, le plan stratégique du Secrétariat est échu et le Secrétariat est responsable des investissements majeurs en technologies de l'information.

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

5.1 QUE le Secrétariat du Conseil du trésor transmette à la Commission de l'administration publique :

- Au plus tard le 1^{er} septembre 2017, un document explicatif sur le choix du modèle d'affaires du système électronique d'appel d'offres, soit une gestion avec des ressources internes ou externes.
- Au plus tard le 31 décembre 2018, selon le modèle d'affaires adopté, des précisions sur les étapes franchies et celles à venir dans le choix d'un fournisseur ou dans l'établissement des modalités de gestion à l'interne.

5.2 QUE le Secrétariat du Conseil du trésor transmette à la Commission de l'administration publique, lorsque les critères de l'entente avec le fournisseur seront établis, un document expliquant en détail la mise en place de la fonctionnalité relative à la soumission électronique, les modifications demandées à l'opérateur de même que les coûts associés.



CHAPITRE 6

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

La Commission de l'administration publique procède, depuis 2005, 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. En juin 2008²⁰, la Commission a revu la méthode utilisée. Elle a ajouté l'appréciation de la performance à celle de la qualité de l'information présentée dans les rapports annuels de gestion. Par la suite, trouvant que l'expérience acquise par les entités en matière de gestion axée sur les résultats était suffisante, la Commission a centré davantage son attention sur la performance. Ainsi, elle estime que, pour être jugée performante, une organisation doit²¹ :

- 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 de la Commission suivent de près les progrès apportés au processus de reddition de comptes des entités. Ces avancées favorisent une meilleure appréciation de la gestion de leurs ressources. Il arrive que les parlementaires formulent certaines recommandations visant certains ajouts ou précisions en ce qui a trait à cette reddition de comptes. Ainsi, en juin 2012²², la Commission recommandait que le Secrétariat du Conseil du trésor incite les ministères et les organismes à publier des données plus complètes en matière de ressources informationnelles. En juin 2015²³, les membres de la Commission l'invitaient à intensifier ses efforts afin que les plans stratégiques des ministères et des organismes contiennent des indicateurs et des cibles chiffrés leur permettant de mesurer les retombées de leurs activités.

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. Enfin, le troisième

²⁰ Commission de l'administration publique, *Vingtième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, juin 2008, 53 p.

²¹ La Commission s'inspire de la définition que le Secrétariat du Conseil du trésor fait de la performance.

²² Commission de l'administration publique, *Vingt-huitième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, juin 2012, 86 p.

²³ Commission de l'administration publique, *Trente-deuxième rapport sur l'imputabilité*, juin 2015, 68 p.



cycle s'est amorcé en septembre 2015. Précisons que celui-ci s'étend sur quatre années et non plus sur cinq.

EXAMEN DE QUATRE RAPPORTS ANNUELS DE GESTION

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

- Centre de services partagés du Québec (CSPQ)
- Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)
- Conseil supérieur de la langue française (CSLF)
- Office québécois de la langue française et Commission de toponymie (OQLF)²⁴

Centre de services partagés du Québec

Les membres prennent acte de l'exercice en cours au Centre de services partagés du Québec qui vise à se recentrer sur sa mission d'origine. Ils comprennent que le plan de transformation publié en avril 2015 dans cette optique tient aussi lieu de plan stratégique. Les parlementaires l'ont consulté et ils s'interrogent sur sa pertinence à titre de plan stratégique. En effet, il ne contient pas d'objectifs stratégiques, d'indicateurs ou de cibles. La performance sera donc difficile à évaluer à partir de ce document. Les membres auraient voulu que le rapport annuel de gestion présente des résultats pour tous les engagements de la déclaration de services aux citoyens dotés d'une cible. Ils constatent, par ailleurs, l'abondante information fournie en matière de ressources humaines et la baisse notable du taux de roulement. En ce qui a trait aux ressources financières, les députés ont cherché, en vain, le détail des revenus du Centre. Enfin, les données présentées sur les ressources informationnelles répondent en tous points aux demandes du Secrétariat du Conseil du trésor.

Conseil des arts et des lettres du Québec

La Commission note que le Conseil des arts et des lettres du Québec a choisi de prolonger sa planification stratégique jusqu'en mars 2018. L'ajout de nouveaux objectifs ou, du moins, l'ajustement des cibles aurait été pertinent. Par ailleurs, aucun engagement n'est doté de cibles quantifiables dans la déclaration de services aux citoyens. Les membres n'ont trouvé aucune information sur le traitement des plaintes dans le rapport annuel de gestion. Les parlementaires constatent aussi la non-atteinte de la cible liée à la masse salariale consacrée à la formation du

²⁴ Le rapport annuel de gestion de l'Office québécois de la langue française inclut les données sur la Commission de toponymie. Cette dernière ne dépose pas de rapport annuel de gestion distinct.



personnel. Enfin, les données fournies sur les ressources financières et informationnelles permettent de dresser un portrait global de la situation au Conseil des arts et des lettres.

Conseil supérieur de la langue française

Malgré des résultats détaillés, l'absence de cibles ne permet pas à la Commission d'évaluer la performance du Conseil supérieur de l'éducation en lien avec sa planification stratégique. Les membres notent, toutefois, qu'une grande part de l'information exigée par le Secrétariat du Conseil du trésor est publiée. Ils soulignent que les données sur la formation du personnel sont présentées dans le rapport annuel de gestion, bien que le Conseil n'y soit pas tenu.

Office québécois de la langue française et Commission de toponymie

Les parlementaires relèvent une bonne pratique mise en place par l'Office québécois de la langue française. En effet, il a ajusté les cibles de son plan stratégique dans la foulée de sa prolongation. Par ailleurs, les membres constatent que certaines cibles sont absentes. Ils comptent les voir préciser pour chaque indicateur dans le prochain plan. La déclaration de services aux citoyens, pour sa part, ne contient aucune cible. Ainsi, l'évaluation de la performance en ce qui a trait aux services aux citoyens est impossible à réaliser. Les membres de la Commission soulignent le très bas taux de roulement à l'Office et l'abondance d'information en matière de ressources humaines. Ils observent avec satisfaction que les ressources sont ventilées, ce qui permet de reconnaître les données de la Commission de toponymie.

CONSTATS GÉNÉRAUX

À la lecture des quatre rapports annuels sélectionnés à l'automne 2016, les membres de la Commission de l'administration publique dressent des constats qui s'apparentent à ceux inscrits dans le 34^e rapport sur l'imputabilité. En premier lieu, ils discernent des lacunes évidentes dans les plans stratégiques étudiés : absence de cibles, plan prolongé sans mise à jour des objectifs stratégiques, absence de plan stratégique; autant d'omissions qui compliquent l'appréciation de la performance. Les membres rappellent l'importance de doter les plans stratégiques de cibles mesurables et d'y inclure, lorsque la situation s'y prête, des cibles intermédiaires.

En deuxième lieu, les parlementaires réitèrent l'utilité de lier des cibles aux engagements de la déclaration de services aux citoyens. De fait, elles permettent d'évaluer l'état des services offerts à la population. Dans le même ordre d'idées, il leur paraît essentiel que le rapport annuel de gestion de l'organisme en présente les résultats. Ainsi, les membres s'attendent à y trouver de



l'information pour l'ensemble des engagements et des cibles de la déclaration de services aux citoyens.

Enfin, les députés remarquent l'abondance et la qualité des données fournies en matière de ressources humaines, financières et informationnelles. Pour ces dernières, spécifiquement, les exigences du Secrétariat du Conseil du trésor sont respectées. Néanmoins, les membres constatent que l'information pourrait être plus étoffée, particulièrement sur les ressources financières. À titre d'exemple, une entité ayant d'importants revenus gagnerait en transparence à les ventiler dans sa reddition de comptes annuelle.

Le tableau qui suit présente une synthèse des observations de la Commission de l'administration publique et indique les éléments que chaque entité examinée devrait améliorer. Les constats que comporte ce chapitre sont communiqués par la Commission aux organismes visés.

Éléments à améliorer (crochets)	CSPQ	CALQ	CSLF	OQLF
<i>Doter tous les indicateurs du plan stratégique de cibles mesurables</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Inclure des cibles intermédiaires pour faciliter l'évaluation de la performance annuelle de l'organisme</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Si le plan stratégique est prolongé : expliquer les raisons le justifiant, se doter d'un plan d'action annuel ou ajouter des objectifs, ou des cibles, stratégiques pertinents liés aux défis de l'organisme</i>		✓		✓
<i>Formuler des cibles quantifiées à l'égard des engagements de la déclaration de services aux citoyens</i>		✓	s. o.	✓
<i>Présenter les résultats liés à toutes les cibles de la déclaration de services aux citoyens dans le rapport annuel</i>	✓		s. o.	
<i>Respecter les exigences du Secrétariat du Conseil du trésor en matière de reddition de comptes</i>		✓		✓



CHAPITRE 7

SEPTIÈME BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

La Commission de l'administration publique reçoit en audition, à chaque période des travaux, des sous-ministres et des dirigeants d'organismes dans le cadre d'un processus de reddition de comptes. Au terme de ces rencontres, la Commission formule des recommandations pour inciter les administrateurs publics à optimiser les pratiques de gestion en vigueur dans leur organisation.

En octobre 2009, la Commission a décidé de publier un bilan sur l'application de ses recommandations, en collaboration avec le Vérificateur général. Ce dernier s'est engagé à réaliser un suivi à cet égard. Cette volonté s'arrime à celle exprimée dans le plan stratégique 2012-2015 du Vérificateur général du Québec²⁵.

Certains critères guident le choix des recommandations faisant l'objet d'un suivi. À titre d'exemple, le lien avec la mission du Vérificateur général, la possibilité de vérifier leur application au prix d'un effort raisonnable ou la période où le suivi des recommandations formulées par le Vérificateur général est effectué.

C'est après avoir choisi et apprécié les recommandations que le Vérificateur général transmet ses résultats à la Commission. Le présent chapitre est préparé à partir de ces données.

Dans son septième bilan, la Commission publie l'évaluation de l'application des recommandations qui découlent des mandats suivants :

- Les recommandations formulées dans le [*Vingt-neuvième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*](#) (juin 2013)
 - Chapitre 1 : Audition portant sur les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information.
 - Chapitre 2 : Audition portant sur la qualité de l'air dans les écoles primaires.
 - Chapitre 3 : Audition portant sur les services d'hébergement aux personnes âgées en perte d'autonomie.
 - Chapitre 4 : Audition portant sur le déficit d'entretien des infrastructures publiques.

²⁵ Le plan stratégique 2012-2015 du Vérificateur général ayant été prolongé d'un an, la reddition de comptes 2015-2016 porte sur ce plan.



- Chapitre 5 : Audition portant sur la gestion du Fonds pour le développement du sport et de l'activité physique.
- Chapitre 6 : Audition portant sur le Tribunal administratif du Québec.
- Les recommandations formulées dans le [Trente et unième rapport sur l'imputabilité](#) (décembre 2014)
 - Chapitre 5 : Audition concernant la gestion et l'aide financière du Fonds vert.

D'emblée, il importe de souligner que les quatre recommandations relatives à la vérification de l'optimisation des ressources portant sur les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information n'ont pas été évaluées par le Vérificateur général. Une vérification particulière a plutôt été effectuée, à la demande du Conseil du trésor²⁶.

Parmi les 20 recommandations restantes, le Vérificateur en a apprécié 15. Le libellé des cinq recommandations non suivies se trouve à l'annexe III du présent rapport.

Résultats 2015-2016

Le tableau 1 présente une synthèse des résultats de l'appréciation des recommandations par le Vérificateur général. En 2015-2016, 60 % des recommandations appréciées ont fait des progrès satisfaisants. Pour trois des six mandats examinés, le Vérificateur a jugé les progrès satisfaisants à l'égard de toutes les recommandations appréciées. Par contre, il a constaté des progrès insatisfaisants dans les trois autres mandats sélectionnés.

²⁶ « Contrats en technologies de l'information », *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2015-2016, Vérification particulière, novembre 2015*, 60 p.



Tableau 1
Sommaire des résultats de l'appréciation de l'application des recommandations
de la Commission de l'administration publique

	Progrès satisfaisants		Progrès insatisfaisants		Nombre de recommandations appréciées ²⁷	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
29^e rapport						
Qualité de l'air dans les écoles primaires	1	25 %	3	75 %	4	100 %
Services d'hébergement	1	100 %	0	0 %	1	100 %
Déficit d'entretien des infrastructures publiques	2	67 %	1	33 %	3	100 %
Fonds pour le développement du sport et de l'activité physique	2	100 %	0	0 %	2	100 %
Gestion des tribunaux administratifs	2	100 %	0	0 %	2	100 %
31^e rapport						
Fonds vert : gestion et aide financière	1	33 %	2	67 %	3	100 %
2015-2016						
	9	60 %	6	40 %	15	100 %

Premièrement, trois des quatre recommandations appréciées par le Vérificateur relatives au mandat sur la qualité de l'air dans les écoles primaires montrent des progrès insatisfaisants. Le rapport sur l'état d'avancement des mécanismes de contrôle mis en place, demandé pour septembre 2013, n'avait toujours pas été transmis au moment des travaux de suivi du Vérificateur. Selon l'information obtenue par ce dernier, un rapport intermédiaire était prévu pour juin 2016 et un rapport final pour 2017. Une situation similaire s'applique au rapport sur le Système informatisé de maintien des actifs des commissions scolaires et l'historique des incidents liés à la qualité de l'air dans les écoles. La Commission attend toujours ce rapport.

La dernière recommandation dont les progrès sont jugés insatisfaisants touche deux des trois commissions scolaires vérifiées. Elle a trait à l'installation d'instruments de mesure de la qualité de l'air dans les écoles primaires. Dans un cas, les demandes n'ont tout simplement pas été respectées. Dans l'autre, des actions ont été menées pour éviter les situations à problème. Toutefois, elles n'atteignent pas la hauteur de la recommandation.

²⁷ Les recommandations dites « non suivies » ne sont pas comprises dans les statistiques.



Deuxièmement, une des recommandations formulées dans le cadre du mandat sur le déficit d'entretien des infrastructures publiques réalise des progrès insatisfaisants. On constate, dans le document produit par le Vérificateur général, que le Secrétariat du Conseil du trésor a entrepris l'application de la recommandation sur le financement annuel du déficit d'entretien des parcs immobiliers. Le Secrétariat a conduit une première évaluation de leur état selon les plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures 2015-2016. Les prochaines évaluations lui permettront de s'assurer que les sommes allouées suffisent à l'entretien des infrastructures et à résorber le déficit de maintien d'actifs. Aussi, le Secrétariat pourra estimer s'il est opportun de modifier les modalités d'allocation des sommes affectées aux différents investissements.

Troisièmement, le Vérificateur général a soulevé d'importantes lacunes dans la gestion et l'aide financière du Fonds vert, ce qui a mené à l'audition tenue à l'automne 2014. Par la suite, la Commission a demandé à ce dernier de réaliser un suivi de cette vérification avant décembre 2015. Une fois le suivi déposé, la Commission a tenu de nouvelles auditions et formulé des recommandations à ce sujet. En conséquence, la Commission considère que le suivi des recommandations publiées dans le 31^e rapport est terminé.

Synthèse des résultats obtenus depuis 2010

Le septième bilan du suivi des recommandations de la Commission de l'administration publique se démarque avec un résultat de 60 %, le plus bas taux de progrès satisfaisants enregistré depuis le début de cet exercice. Le tableau 2 présente les résultats obtenus pour l'ensemble des bilans réalisés depuis 2010.

Le résultat combiné des progrès jugés satisfaisants des sept bilans s'élève à 71 % selon l'appréciation des recommandations. Le taux est en légère baisse par rapport à 2014-2015, où il était de 72,8 %.



Tableau 2
Résultats des sept bilans du suivi des recommandations de la Commission de l'administration publique

	Progrès satisfaisants		Progrès insatisfaisants		Nombre de recommandations appréciées	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
7^e bilan (2015-2016, 35^e rapport)	9	60 %	6	40 %	15	100 %
6^e bilan (2014-2015, 33^e rapport)	10	100 %	0	0 %	10	100 %
5^e bilan (2013-2014, 31^e rapport)	7	100 %	0	0 %	7	100 %
4^e bilan (2012-2013, 29^e rapport)	21	77,8 %	6	22,2 %	27	100 %
3^e bilan (2011-2012, 28^e rapport)	10	62,5 %	6	37,5 %	16	100 %
2^e bilan (2010-2011, 26^e rapport)	14	70 %	6	30 %	20	100 %
1^{er} bilan (2009-2010, 24^e rapport)	21	61,8 %	13	38,2 %	34	100 %
Résultats combinés des sept bilans	92	71 %	37	29 %	129	100 %

Constats de la Commission de l'administration publique

Les membres de la Commission reconnaissent l'utilité de suivre ses recommandations formulées au fil des ans. De fait, les parlementaires ont adopté ces recommandations à l'unanimité, elles reflètent donc leurs constats et les besoins observés. Ainsi, les ministères et les organismes concernés sont tenus de les étudier et de les appliquer.

La Commission reconnaît la collaboration précieuse du Vérificateur général pour assurer le suivi des recommandations. Aussi, elle sait que le Vérificateur révisé actuellement ce processus. De la sorte, les parlementaires devront demeurer vigilants pour s'assurer de la poursuite du suivi de leurs propres recommandations.

Enfin, les membres sont préoccupés par le fait que trois des quatre recommandations soumises au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur²⁸ et aux commissions scolaires montrent des progrès jugés insatisfaisants. Ils ont pris acte des raisons évoquées pour justifier ces résultats. La Commission réfléchira néanmoins au suivi à faire auprès des entités concernées.

²⁸ Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport au moment de l'audition.



ANNEXE I : LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION

AUDITION PORTANT SUR LA RENTABILITÉ FINANCIÈRE ET LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE D'INVESTISSEMENT QUÉBEC

- 1.1 QU'**Investissement Québec mette en place dans les meilleurs délais les actions visant à bien démarquer les activités des fonds propres de celles du Fonds du développement économique. Autrement dit, que les politiques ou les circonstances dans lesquelles la Société aura recours à l'une ou l'autre de ces deux sources de financement soient clarifiées.
- 1.2 QU'**Investissement Québec concrétise son projet de guichet unique, en s'inspirant du modèle de la Banque de développement du Canada afin, entre autres, de permettre aux parlementaires d'y orienter la population qui leur demande de financer ou de subventionner leurs projets.
- 1.3 QU'**Investissement Québec présente et explique clairement sa performance à l'égard de chacun des indicateurs dans ses rapports à son conseil d'administration et au public. Que la société veille à :
 - a. développer des indicateurs sectoriels permettant de mesurer les résultats de la gestion de ses fonds propres à l'égard des éléments mentionnés dans sa loi constitutive, à savoir la complémentarité, les retombées économiques et le coût d'emprunt du gouvernement;
 - b. développer des indicateurs de performance permettant de mesurer les résultats atteints dans chaque secteur d'activité (financement, aide à l'économie sociale, Programme des immigrants investisseurs pour l'aide aux entreprises, etc.);
 - c. relier les bonis accordés au personnel à l'atteinte des cibles fixées pour les différents indicateurs, afin, entre autres, d'améliorer la perception de la population à l'égard de cette rémunération variable dans l'organisme.
- 1.4 QUE** le président-directeur général d'Investissement Québec soit entendu par la Commission de l'administration publique à l'automne 2017, en suivi du plan d'action préparé à la suite du rapport du Vérificateur général du Québec intitulé Investissement Québec : information sur la rentabilité financière et la performance économique.



AUDITION DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS ET DE LA RÉGIE DU CINÉMA CONCERNANT LEUR GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE

- 2.1 QUE** la sous-ministre de la Culture et des Communications soit entendue, à l'automne 2018, par la Commission de l'administration publique afin de discuter de la gestion administrative du Ministère, notamment de la mise en œuvre de ses différents plans et politiques et de l'intégration des activités de la Régie du cinéma.
- 2.2 QUE** le ministère de la Culture et des Communications transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 30 mai 2017, un état de la situation de la mise en œuvre du Plan numérique culturel du Québec.
- 2.3 QUE** le ministère de la Culture et des Communications mène une réflexion sur les activités de la Régie du cinéma, dont le champ d'action est limité aux produits physiques alors que les nouvelles plateformes de diffusion occupent une part de plus en plus grande du marché.

AUDITION PORTANT SUR L'ACHAT ET LA VENTE DE BOISSONS ALCOOLIQUES ET SUR LA PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC

- 3.1 QUE** la Société des alcools du Québec rende compte à la Commission de l'administration publique, les 1^{er} décembre 2017 et 2018, du processus de révision de sa structure de majoration. La société d'État devra, entre autres, justifier ses choix, le tout en concordance avec le plan d'action donnant suite au rapport du Vérificateur général du Québec.
- 3.2 QUE** la Société des alcools du Québec, en vertu de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, évalue sa performance selon un étalonnage avec des entreprises similaires. Que cet exercice transparaisse dans le choix de ses indicateurs.
- 3.3 QUE** la Société des alcools du Québec transmette dans les meilleurs délais à la Commission de l'administration publique une version révisée de son tableau de bord. Des indicateurs de performance s'inspirant des meilleures pratiques du commerce au détail devront y figurer.



AUDITION DE LA RÉGIE DU LOGEMENT CONCERNANT SA GESTION ADMINISTRATIVE, SES ENGAGEMENTS FINANCIERS ET LE TRAITEMENT DES DEMANDES

- 4.1 QUE** la Régie du logement fasse parvenir à la Commission de l'administration publique, dans les meilleurs délais, un document présentant en détail les modifications législatives nécessaires à la poursuite de l'amélioration de ses services, en réponse, entre autres, aux recommandations du Vérificateur général du Québec.
- 4.2 QUE** le prochain plan stratégique de la Régie du logement réponde plus directement aux besoins de sa clientèle. À cet effet, que ce plan soit doté d'indicateurs de performance précis permettant de rendre compte clairement de l'accomplissement de sa mission. Enfin, qu'il soit déposé à l'Assemblée nationale d'ici la fin du mois d'avril 2017.
- 4.3 QUE** le Vérificateur général du Québec effectue un suivi de ses recommandations relatives au traitement des demandes de la Régie du logement. Qu'il en publie les résultats dans son rapport de l'automne 2017.

AUDITION DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR CONCERNANT SA GESTION ADMINISTRATIVE, SES ENGAGEMENTS FINANCIERS ET LE SYSTÈME ÉLECTRONIQUE D'APPEL D'OFFRES AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

- 5.1 QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor transmette à la Commission de l'administration publique :
- Au plus tard le 1^{er} septembre 2017, un document explicatif sur le choix du modèle d'affaires du système électronique d'appel d'offres, soit une gestion avec des ressources internes ou externes.
 - Au plus tard le 31 décembre 2018, selon le modèle d'affaires adopté, des précisions sur les étapes franchies et celles à venir dans le choix d'un fournisseur ou dans l'établissement des modalités de gestion à l'interne.
- 5.2 QUE** le Secrétariat du Conseil du trésor transmette à la Commission de l'administration publique, lorsque les critères de l'entente avec le fournisseur seront établis, un document expliquant en détail la mise en place de la fonctionnalité relative à la soumission électronique, les modifications demandées à l'opérateur de même que les coûts associés.



ANNEXE II : 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 III : ÉVALUATION DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS

Qualité de l'air dans les écoles

Chapitre 2, 29^e rapport, juin 2013

Recommandations	Évaluation
Que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport établisse des objectifs et un échéancier clair pour l'instauration d'un mécanisme de contrôle de la qualité de l'air dans les écoles primaires.	Progrès satisfaisants
Que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport dépose un rapport sur l'état d'avancement des mécanismes de contrôle mis en place par les commissions scolaires au plus tard le 30 septembre 2013.	Progrès insatisfaisants
Que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport dépose un rapport sur le Système informatisé de maintien des actifs des commissions scolaires (SIMACS) au plus tard le 31 décembre 2013. Ce rapport doit comprendre l'historique des incidents liés à la qualité de l'air des écoles primaires et les actions entreprises pour y remédier	Progrès insatisfaisants
Que les commissions scolaires mettent en commun les connaissances et les bonnes pratiques en matière de programmes d'entretien et de suivi des interventions visant à améliorer la qualité de l'air dans les écoles primaires.	Non suivie
Que les commissions scolaires s'assurent que des instruments de mesure tels que les thermomètres, les hygromètres, les dosimètres de contaminants chimiques et les appareils pour mesurer le CO ₂ seront installés dans les écoles primaires.	Progrès satisfaisants ²⁹ Progrès insatisfaisants ³⁰
Que les deux recommandations précédentes soient transmises à la Fédération des commissions scolaires du Québec et au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport afin que ces instances effectuent un suivi de leur application auprès de la Commission en mars 2014.	Non suivie

²⁹ Commission scolaire des Navigateurs.

³⁰ Commission scolaire de Montréal et Commission scolaire de Sorel-Tracy.



Services d'hébergement

Chapitre 3, 29^e rapport, juin 2013

Recommandation	Évaluation
Que le ministère de la Santé et des Services sociaux lui soumette, au plus tard le 14 décembre 2013, un rapport sur l'état d'avancement des travaux relatifs à chacune des mesures de son plan d'action.	Progrès satisfaisants

Déficit d'entretien des infrastructures publiques

Chapitre 4, 29^e rapport, juin 2013

Recommandations	Évaluation
Que le Secrétariat du Conseil du trésor présente, d'ici le 31 mars 2014, un rapport intérimaire sur l'avancement de la mise en œuvre de son plan d'action et se tienne disponible pour une audition à la suite de l'évaluation dudit rapport, le cas échéant.	Progrès satisfaisants
Que le Secrétariat du Conseil du trésor présente, d'ici le 31 mars 2015, un rapport de ses activités contenant, entre autres, la valeur juste rigoureusement déterminée et documentée des parcs immobiliers de tous les ministères et de leur déficit d'entretien respectif.	Progrès satisfaisants
Que le Secrétariat du Conseil du trésor s'assure d'un financement annuel du déficit d'entretien de ces parcs et du maintien des actifs qui permettrait la résorption du déficit en 2022-2023, conformément à la Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques, à moins que celle-ci ne soit modifiée.	Progrès insatisfaisants



Fonds pour le développement du sport et de l'activité physique

Chapitre 5, 29^e rapport, juin 2013

Recommandations	Évaluation
Que, lorsqu'un organisme à but non lucratif est maître d'œuvre d'un projet subventionné, les règles concernant l'attribution des contrats publics soient respectées.	Non suivie
Que, lorsqu'un projet est subventionné, un protocole accompagne les lettres d'intention précisant l'obligation et le devoir de respecter les règles d'attribution des contrats.	Progrès satisfaisants
Que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport lui transmette, au plus tard le 30 août 2013, un état de situation de la mise en œuvre de son plan d'action et du suivi donné aux recommandations de la Commission.	Progrès satisfaisants

Gestion des tribunaux administratifs

Chapitre 6, 29^e rapport, juin 2013

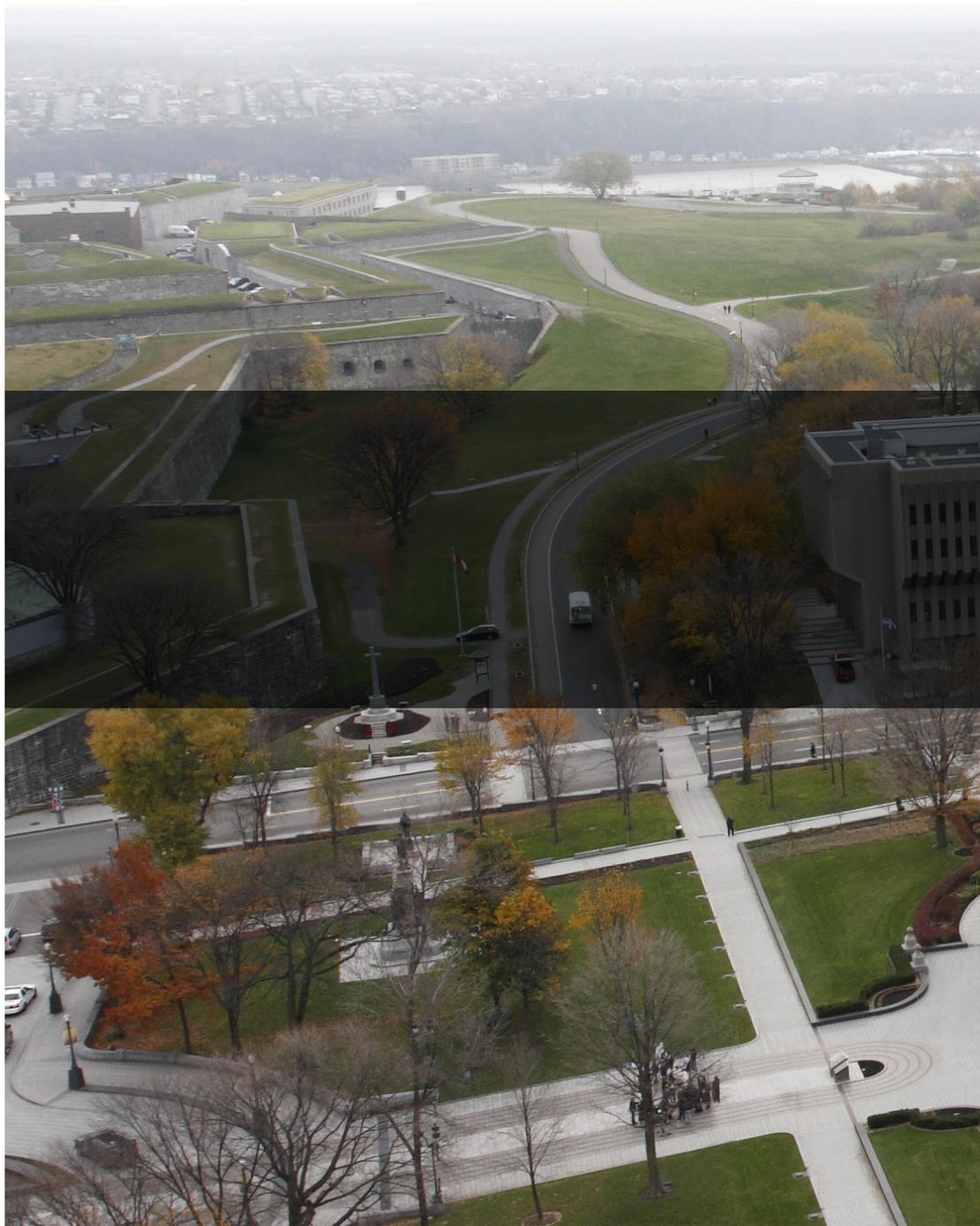
Recommandations	Évaluation
Que le Tribunal administratif du Québec transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 15 décembre 2013, un document complémentaire à sa planification stratégique présentant les étapes de réalisation prévues d'ici la fin du mois de mai 2014.	Progrès satisfaisants
Que le Tribunal administratif du Québec transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 30 septembre de chaque année, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.	Progrès satisfaisants
Que le Tribunal administratif du Québec soumette au ministre de la Justice des propositions de modifications à la Loi sur la justice administrative pour alléger et simplifier les processus afin d'améliorer le service offert et le traitement des dossiers.	Non suivie



Fonds vert : gestion et aide financière

Chapitre 5, 31^e rapport, décembre 2014

Recommandations	Évaluation
Que le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques révise le plan d'action préparé à la suite des recommandations du commissaire au développement durable afin d'adopter le cadre de gestion axé sur les résultats du Fonds vert avant l'automne 2015.	Progrès insatisfaisants
Que le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques mette en ligne le tableau de bord du Fonds vert dans les meilleurs délais. Le tableau devra inclure toutes les données relatives au Fonds.	Progrès insatisfaisants
Que le Vérificateur général du Québec se prête à un suivi de la vérification du Fonds vert au cours de la prochaine année et qu'il en fasse rapport au plus tard en décembre 2015.	Progrès satisfaisants
Que le gouvernement évalue la pertinence de modifier le mode de gouvernance du Fonds vert en vue d'amoindrir les effets que le rôle transversal actuel du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques a sur ses capacités de contrôle.	Non suivie



**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

