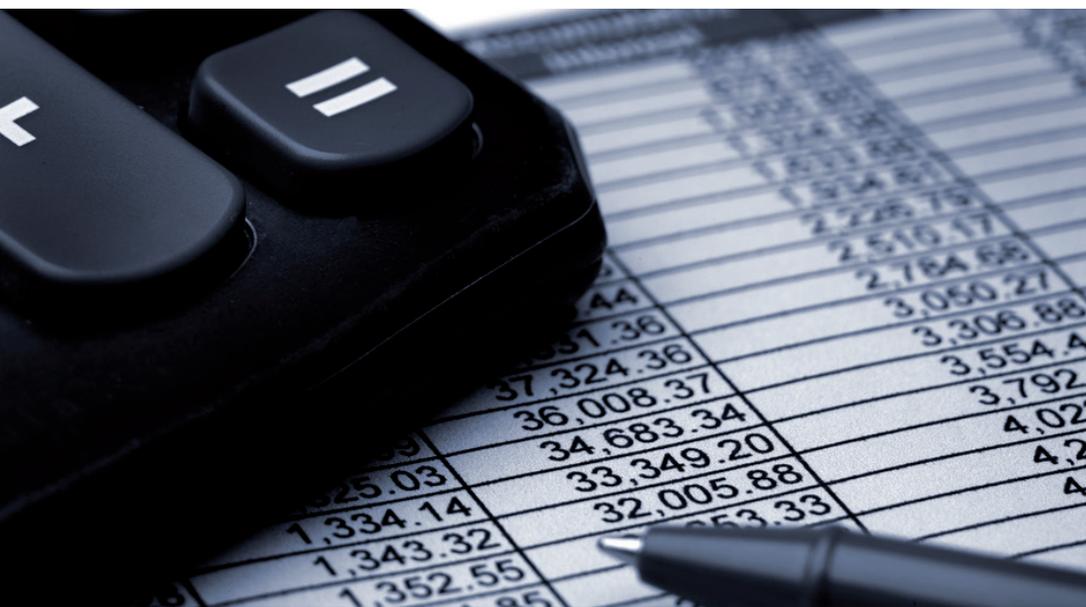


LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Vingt-neuvième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres
et des dirigeants d'organismes publics

RAPPORT DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS À LA
SUITE DE L'AUDITION DES SOUS-MINISTRES ET DES DIRIGEANTS
D'ORGANISMES PUBLICS SUR LEUR GESTION ADMINISTRATIVE

JUIN 2013





ASSEMBLÉE NATIONALE

QUÉBEC

Place aux citoyens

LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Vingt-neuvième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres
et des dirigeants d'organismes publics

RAPPORT DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS À LA
SUITE DE L'AUDITION DES SOUS-MINISTRES ET DES DIRIGEANTS
D'ORGANISMES PUBLICS SUR LEUR GESTION ADMINISTRATIVE

JUIN 2013



DIRECTION DES TRAVAUX PARLEMENTAIRES

assnat.qc.ca

Publié par la Direction des travaux parlementaires
de l'Assemblée nationale du Québec
Édifice Pamphile-Le May
1035, des Parlementaires, 3^e étage
Québec (Québec) G1A 1A3

Pour tout renseignement complémentaire sur les travaux de la Commission de l'administration publique, veuillez vous adresser au secrétaire de la Commission, M. Cédric Drouin, à l'adresse indiquée ci-dessus ou encore :

Téléphone : 418 643-2722
Télécopie : 418 643-0248
Courrier électronique : cap@assnat.qc.ca

Vous trouverez ce document dans la section « travaux parlementaires » du site Internet de l'Assemblée nationale : www.assnat.qc.ca

ISSN: 1492-0344

DÉPÔT LÉGAL - BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC, juin 2013

TABLE DES MATIÈRES

<i>INTRODUCTION</i>	<i>1</i>
<i>CHAPITRE 1 AUDITION PORTANT SUR LES CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS LIÉS AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION</i>	<i>5</i>
Observations du Vérificateur général	5
Audition des dirigeants.....	6
Échanges entre la Commission et les dirigeants.....	9
Conclusion et recommandations.....	12
<i>CHAPITRE 2 AUDITION PORTANT SUR LA QUALITÉ DE L'AIR DANS LES ÉCOLES PRIMAIRES</i>	<i>15</i>
Observations du Vérificateur général	15
Audition des dirigeants.....	17
Échanges entre la Commission et les dirigeants.....	18
Conclusion et recommandations.....	20
<i>CHAPITRE 3 AUDITION PORTANT SUR LES SERVICES D'HÉBERGEMENT AUX PERSONNES ÂGÉES EN PERTE D'AUTONOMIE</i>	<i>23</i>
Observations du Vérificateur général	23
Audition des dirigeants.....	24
Échanges entre la Commission et les dirigeants.....	25
Conclusion et recommandation	29
<i>CHAPITRE 4 AUDITION PORTANT SUR LE DÉFICIT D'ENTRETIEN DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES</i>	<i>31</i>
Observations du Vérificateur général	31
Audition des dirigeants.....	33
Échanges entre la Commission et les dirigeants.....	36
Commentaires des membres de la Commission	39
Conclusion et recommandations.....	40

CHAPITRE 5	AUDITION PORTANT SUR LA GESTION DU FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT DU SPORT ET DE L'ACTIVITÉ PHYSIQUE.....	41
	Observations du Vérificateur général	41
	Audition du dirigeant	43
	Échanges entre la Commission et le dirigeant	44
	Conclusion et recommandations.....	46
CHAPITRE 6	AUDITION PORTANT SUR LE TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU QUÉBEC.....	49
	Observations du Vérificateur général	49
	Audition de la dirigeant.....	50
	Échanges entre la Commission et la dirigeante.....	51
	Conclusion et recommandations.....	54
CHAPITRE 7	AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DU MINISTÈRE DES FINANCES ET DE L'ÉCONOMIE.....	55
	Audition du dirigeant	55
	Les échanges entre la Commission et le dirigeant.....	55
	Commentaires des membres de la Commission	60
	Conclusion et recommandations.....	60
CHAPITRE 8	AUDITION PORTANT SUR LE BILAN DE GESTION DE LA CORPORATION D'URGENCE-SANTÉ.....	63
	Audition du dirigeant	63
	Échanges entre la Commission et le dirigeant.....	65
	Conclusion et recommandations.....	68
CHAPITRE 9	EXAMEN DE RAPPORTS ANNUELS DE GESTION DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES PUBLICS EN VERTU DES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE. 71	
	Examen de onze rapports annuels de gestion	72
	Constats généraux.....	75
CHAPITRE 10	QUATRIÈME BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE.....	77

<i>ANNEXE I</i>	83
<i>LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION</i>	83
<i>ANNEXE II</i>	89
<i>LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE</i>	89
<i>ANNEXE III</i>	94
<i>LES PARTICIPANTS</i>	94
<i>ANNEXE IV</i>	98
<i>GRILLE D'ANALYSE SERVANT AUX CONSTATS DE LA COMMISSION</i>	98
<i>ANNEXE V</i>	102
<i>ÉVALUATION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION</i>	102

INTRODUCTION

La Commission de l'administration publique (CAP) exerce ses fonctions de surveillance de la gestion administrative auprès de l'ensemble des ministères et organismes du gouvernement, ce qui lui permet d'avoir une vue d'ensemble de l'administration publique québécoise.

Comme le mentionne la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., chapitre A-6.01), l'imputabilité porte sur la gestion administrative. À titre indicatif, ce concept peut être défini comme étant la responsabilité de la planification, de la direction, de l'organisation et du contrôle des ressources qui sont mises à la disposition des ministères et des organismes pour l'application de la loi, la mise en œuvre des programmes et l'utilisation des crédits approuvés par l'Assemblée nationale.

Ce vingt-neuvième rapport fait état des mandats d'imputabilité effectués par la CAP au cours du premier semestre de l'année 2013. Il contient 28 recommandations unanimes (annexe I) émises par les membres de la Commission (annexe II). Voici les mandats qui ont été réalisés.

- Trois mandats s'appuyant sur le rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013 - vérification de l'optimisation des ressources – printemps 2012 :
 - Audition portant sur les services d'hébergement (une recommandation, chapitre 3);
 - Audition portant sur le Fonds pour le développement du sport et de l'activité physique (trois recommandation, chapitre 5);
 - Audition portant sur la gestion des tribunaux administratifs – Tribunal administratif du Québec (trois recommandations, chapitre 6).
- Trois mandats s'appuyant sur le rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013 - vérification de l'optimisation des ressources – automne 2012 :
 - Audition portant sur les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information (quatre recommandations, chapitre 1);
 - Audition portant sur la qualité de l'air dans les écoles primaires (six recommandations, chapitre 2);
 - Audition portant sur le déficit d'entretien des infrastructures publiques (trois recommandations, chapitre 4).
- Deux mandats portant sur l'examen du rapport annuel de gestion 2011-2012 :
 - Audition du sous-ministre des Finances et de l'Économie (quatre recommandations, chapitre 7);

- Audition du directeur général de la Corporation d'Urgences-santé (quatre recommandations, chapitre 8).

La Commission s'est réunie en séance de travail pour procéder à l'analyse de onze rapports annuels de gestion, assurer un suivi de son 28^e rapport, vérifier les engagements financiers et faire le quatrième bilan de l'application de ses recommandations. Les activités accomplies se répartissent de la manière suivante :

- Séance de travail du 23 janvier 2013. Les membres de la Commission se sont rendus aux bureaux du Vérificateur général pour en faire la visite, pour échanger avec les dirigeants de l'organisme et entendre le Vérificateur général sur son rapport annuel de gestion 2011-2012.
- Séance de travail du 13 mars 2013. La Commission a fait le suivi des recommandations de son 28^e rapport concernant les services de garde éducatifs à l'enfance et a procédé à l'analyse du rapport annuel de gestion 2011-2012 du Conseil des arts et des lettres du Québec, du Conseil supérieur de la langue française et du Directeur des poursuites criminelles et pénales.
- Séance de travail du 27 mars 2013. La Commission a fait le suivi des recommandations de son 28^e rapport concernant l'état d'avancement de l'informatisation du réseau de la santé et des services sociaux, a procédé à l'analyse du rapport annuel de gestion 2011-2012 de l'Institut national de santé publique et de l'Office québécois de la langue française, et a vérifié les engagements financiers reçus à cette date.
- Séance de travail du 22 mai 2013. La Commission a fait son quatrième bilan de l'application de ses recommandations, a effectué l'analyse du rapport annuel de gestion 2011-2012 du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, de la Commission d'accès à l'information, du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, de l'Office des personnes handicapées du Québec, de la Régie de l'assurance maladie du Québec et de la Commission de l'équité salariale et a vérifié les engagements financiers reçus à cette date.

Enfin, il faut mentionner que la Commission de l'administration publique est aussi active à l'extérieur de ses activités parlementaires. La Commission entretient des liens avec des organisations comme la CCAF-FCVI (Fondation canadienne pour la vérification intégrée) dont le président de la Commission est membre des groupes consultatifs de l'organisme. Les membres ont rencontré deux représentants de l'organisme qui ont offert une formation sur l'efficacité d'un comité de comptes publics. Le secrétaire de la Commission a fait une présentation de la CAP devant un groupe de stagiaires internationaux de la FCVI. La participation active à ce groupe permet à la Commission de partager ses pratiques et d'échanger sur de nouvelles façons de faire.

Par ailleurs, le 22 février 2013, le président de la Commission a participé à un panel de discussion organisé par le GRAEP (Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme), qui avait pour thème les besoins en information sur les résultats des interventions publiques et la place prise par l'évaluation de programme dans la reddition de comptes.

En outre, le 11 avril 2013, le président de la Commission a participé au séminaire «se préparer à une commission parlementaire» offert par le Secrétariat aux emplois supérieurs du ministère du Conseil exécutif en collaboration avec l'Assemblée nationale.

Ces différentes activités s'ajoutent aux séances officielles de la Commission et font partie de ce qui distingue la Commission de l'administration publique des autres commissions parlementaires de l'Assemblée nationale.

CHAPITRE 1 AUDITION PORTANT SUR LES CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS LIÉS AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION

Le 30 janvier 2013, la Commission de l'administration publique a entendu le secrétaire du Conseil du trésor, monsieur Yves Ouellet, le président-directeur général du Centre de services partagés du Québec (CSPQ) et dirigeant principal de l'information (DPI), monsieur Jean-Marie Lévesque, le président-directeur général de l'Agence du revenu du Québec (ARQ), monsieur Gilles Paquin et le président-directeur général de la Régie des rentes du Québec (RRQ), monsieur Denys Jean, concernant les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information. Cette audition faisait suite aux observations du Vérificateur général¹ et a été réalisée en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Vérificateur général

Les travaux relatifs à cette vérification de l'optimisation des ressources avaient pour objectif de s'assurer que les entités vérifiées gèrent les processus de gestion contractuelle pour les services professionnels liés au traitement de l'information conformément au cadre normatif en vigueur et aux saines pratiques de gestion, et que le Secrétariat du Conseil du trésor exerce un suivi approprié des processus de gestion contractuelle pour les services professionnels liés au traitement de l'information.

Cet exercice a été réalisé auprès de l'ARQ, du CSPQ, de la RRQ et du SCT. Le Vérificateur général a examiné 38 contrats d'une valeur totale de 271 millions de dollars. Ce montant représente près de 57 % de la valeur des contrats attribués par ces entités en 2009-2010 et 2010-2011, ainsi que 25 % de celle des contrats attribués par l'ensemble des ministères et des organismes publics pour la même période.

Les principaux constats sont :

- Bien que la plupart des dispositions législatives et réglementaires examinées soient respectées, les nombreuses lacunes dans la gestion des contrats soulèvent des préoccupations à l'égard du traitement équitable des fournisseurs et de l'utilisation judicieuse des fonds publics. En effet, les lacunes recensées indiquent que différentes étapes de la gestion contractuelle n'ont pas toujours fait l'objet de saines pratiques de gestion.
- L'utilisation du taux journalier comme type de rémunération était généralisée pour ce qui est des 38 contrats vérifiés. Bien que la réglementation permette ce type de rémunération, les fournisseurs n'ont assumé qu'une faible part des risques associés à l'exécution des contrats.

¹ *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013; Vérification de l'optimisation des ressources, automne 2012, chapitre 5.*

- La sollicitation de fournisseurs n'a pas permis d'atteindre pleinement l'objectif du libre jeu de la concurrence. Le nombre moyen de soumissions conformes et acceptables qui ont été reçues à la suite d'un appel d'offres public est peu élevé.
- Souvent, le fournisseur ayant poursuivi les travaux était celui qui avait obtenu le contrat précédent. En effet, à la suite d'un appel d'offres public, pour ce qui est des 25 contrats visés, le contrat a été au même fournisseur à 18 reprises. Une telle proportion soulève des préoccupations quant au traitement équitable des fournisseurs, d'autant plus qu'il y avait une seule offre conforme et acceptable pour dix des 18 contrats visés.
- Plusieurs éléments précisés dans le contrat n'ont pas fait l'objet d'un suivi exercé avec rigueur par les entités. Des lacunes ont été recensées notamment à l'égard de l'exécution de travaux non prévus, de la facturation à des taux supérieurs à ceux prévus dans le contrat et du non-respect du personnel désigné.
- Quant à l'utilisation des ressources externes, lorsque l'on compare le gouvernement du Québec avec d'autres administrations, force est de constater qu'il a beaucoup plus recours à ces ressources. Le recours fréquent à la sous-traitance peut entraîner à la longue la stagnation de l'expertise interne, voire sa perte. De plus, cette pratique risque de créer un lien de dépendance avec des fournisseurs

Dans son rapport, le Vérificateur général adresse dix-sept recommandations, soit dix au CSPQ, à l'ARQ et à la RRQ; une à l'ARQ; deux au CSPQ et quatre au SCT.

Audition des dirigeants

Le secrétaire du Conseil du trésor, M. Ouellet, fait un bref rappel des rôles et des responsabilités du Secrétariat du Conseil du trésor en matière de contrats en services professionnels. Il énumère les gestes posés au cours des dernières années afin de mieux encadrer la gestion contractuelle au gouvernement. Ainsi, la Loi sur les contrats des organismes publics, entrée en vigueur en 2008, vise à promouvoir l'intégrité, la transparence dans les processus contractuels, le traitement équitable des concurrents, la reddition de comptes fondée sur l'imputabilité des dirigeants d'organismes et la bonne utilisation des fonds publics. Le secrétaire traite de la mise en place de mesures afin de lutter efficacement contre l'évasion fiscale, la collusion et la corruption, dont des actions concertées entreprises pour répondre aux recommandations du rapport de l'Unité anticollusion du ministère des Transports. Il indique que l'entrée en vigueur de la Loi concernant la lutte contre la corruption est venue conférer des pouvoirs de vérification de conformité en gestion contractuelle au président du Conseil du trésor, applicable depuis le 1^{er} septembre 2011. Il mentionne que pour renforcer l'intégrité des contrats publics, le gouvernement a adopté la Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics en décembre 2012. Cette loi oblige toute entreprise voulant obtenir un contrat public à obtenir, au préalable, une autorisation de contracter avec le gouvernement qui est délivrée par l'Autorité des marchés financiers. La Loi touche les contrats des

ministères et des organismes publics, les réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux, des sociétés d'État et des municipalités. Elle concerne les entreprises des domaines de la construction, de l'ingénierie, de l'approvisionnement et des services professionnels en technologie de l'information.

M. Ouellet mentionne que le Vérificateur général leur a adressé quatre recommandations portant sur les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information, un enjeu majeur compte tenu des sommes allouées dans ce domaine. Le Secrétariat a accueilli favorablement ces recommandations et a, dès lors, produit et déposé un plan d'action à la Commission de l'administration publique afin d'y donner suite.

De son côté, le président-directeur général du CSPQ, M. Lévesque, présente sommairement son organisation. Il précise que le CSPQ souscrit, sans réserves, à l'objectif visant à améliorer sa façon de faire, afin que celle-ci soit en adéquation avec les meilleures pratiques. C'est pour cette raison que le CSPQ a été proactif en demandant, en avril 2010, à son équipe de vérification interne d'entreprendre une vérification portant sur les mécanismes d'acquisition et de gestion des contrats. En octobre 2011, la mise en œuvre de mesures recommandées par son équipe de vérification interne était en cours, et ce, même avant que le Vérificateur général n'entame sa vérification. Plusieurs mesures ont été implantées, notamment la création du bureau de suivi des contrats et des projets, la reddition de comptes au conseil d'administration pour tous les contrats de plus de 5 millions de dollars et l'adoption et la mise en œuvre d'un cadre de gestion et de suivi des contrats de service. Il mentionne que ces différentes mesures ont été suivies de très près et jugées satisfaisantes par le comité de vérification et de gestion des risques du CSPQ. Ce comité assiste le conseil d'administration dans le suivi des processus de reddition de comptes et dans celui des systèmes de contrôle de l'organisation.

En ce qui a trait au rapport du Vérificateur général, M. Lévesque indique qu'un plan d'action a été élaboré par le comité de direction du centre et soumis à son conseil d'administration. Des états d'avancement de ce plan seront présentés au comité de vérification de la gestion des risques. C'est dans cet esprit d'amélioration continue, avec cette ferme volonté de toujours faire mieux, que le CSPQ accueille les recommandations du Vérificateur général. Il réaffirme la détermination du CSPQ, malgré les défis qu'il s'est engagé à relever, à ne ménager aucun effort pour adopter des meilleures pratiques recommandées par le Vérificateur général et ce, dans un souci constant de transparence, d'équité et de saine gestion des fonds publics.

Pour sa part, le président-directeur général de l'ARQ, M. Paquin, dresse un bref portrait de l'ARQ. Il indique que pour réaliser ses activités, son organisation exploite les technologies de l'information pour

accroître sa capacité à accomplir sa mission. La majorité des déclarations des particuliers sont reçues et traitées par voie électronique. Il mentionne que la prestation électronique de services est un canal d'interaction privilégié avec leurs clientèles.

M. Paquin signale qu'un plan d'action a été produit en réponse aux recommandations du Vérificateur général. Il vise notamment à documenter davantage le processus d'octroi de contrats, à renforcer le contrôle de qualité et à bonifier la reddition de comptes. L'ARQ confirme qu'il a déjà amorcé le virage prescrit par le Vérificateur général du Québec dans son rapport.

Enfin, le président-directeur général de la RRQ, M. Jean, indique qu'à l'exception de la recommandation sur l'évaluation du rendement des fournisseurs, pour laquelle son organisation a l'intention de se conformer aux directives à venir du SCT, les neuf autres recommandations impliquent la réalisation de quatorze actions dont cinq sont déjà concrétisées, alors que les autres le seront d'ici le 30 juin 2013. Il reçoit positivement le rapport du Vérificateur général et la RRQ retient que sa vérification confirme que les lois et les règlements en matière d'attribution des contrats en technologies de l'information sont respectés.

M. Jean souligne qu'il aurait souhaité que le Vérificateur général fasse davantage référence au contexte de gouvernance de la RRQ. Elle est assujettie, comme d'autres organismes gouvernementaux, à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Ce faisant, le conseil d'administration et ses comités, notamment le comité des technologies de l'information et celui de vérification, assument un rôle important en matière de gouvernance des ressources informationnelles, y compris dans l'attribution des contrats en technologie de l'information, rôle confirmé par l'adoption de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles. M. Jean mentionne qu'ils avaient déjà fait leurs préoccupations soulevées par le Vérificateur général, notamment à l'égard du nombre de soumissions reçues. Il précise également que la RRQ vise à demeurer la maîtrise d'œuvre de ses projets en technologie de l'information. En confiant généralement les postes clés des projets aux ressources de la RRQ, le recours à l'externe sert donc à compléter et à suppléer à l'utilisation des ressources internes. Cette information vise à permettre de mieux mesurer nos réactions à certaines recommandations du Vérificateur général, notamment celle relative au recours au forfaitaire et à l'analyse des options. Cet aspect n'a pas été relevé par le Vérificateur général dans son rapport.

M. Jean termine en soulignant l'importance du rôle joué par les ressources informationnelles dans le fonctionnement des organismes publics en 2013. Il décrit brièvement la clientèle et les activités exercées par la RRQ.

Échanges entre la Commission et les dirigeants

Les échanges avec les invités ont notamment porté sur la définition du besoin et l'estimation des coûts, le mode de sollicitation, les types de rémunération, le résultat de la sollicitation, la neutralité des comités de sélection, le montant du contrat, le personnel désigné, l'encadrement par le Secrétariat du Conseil du trésor, le suivi des plans d'action et les risques de collusion.

La définition du besoin et l'estimation de coûts

Le Vérificateur général a observé que pour 37 des 38 contrats sélectionnés, la définition du besoin et l'estimation des coûts ne sont pas documentés (22 cas) ou sont mal documentés (15 cas). Les dirigeants de l'ARQ, du CSPQ et de la RRQ reconnaissent le besoin de mieux documenter.

Par ailleurs, dans trois cas, une firme ayant participé à la définition du besoin a obtenu le contrat. M. Paquin précise que ces cas sont attribuables à la réalisation de projets dans des délais très courts, puisque l'ARQ doit mettre rapidement en œuvre des mesures annoncées dans le discours sur le budget. Les membres de la Commission prennent note de son engagement à ne plus appliquer cette pratique.

Le mode de sollicitation

Les membres de la Commission notent que les règles relatives à la sollicitation des contrats sont suivies avec rigueur pour les 38 contrats examinés par le Vérificateur général. Ils ont tous été attribués à la suite d'un appel d'offres public.

Les types de rémunération

Les parlementaires remarquent que l'utilisation du taux journalier est généralisée et, par conséquent, que les fournisseurs n'assument qu'une faible part des risques associés à l'exécution des contrats. L'ARQ, le CSPQ et la RRQ précisent que cette situation est attribuable à leur préférence de demeurer, le plus possible, la maîtrise d'œuvre des projets en confiant généralement les postes clés des projets aux ressources internes, tandis que le recours à l'externe sert donc à compléter et à suppléer à l'utilisation

des ressources internes. Par ailleurs, les trois dirigeants déclarent être ouverts à une réflexion pour transférer davantage de risques à leurs fournisseurs.

Le résultat de la sollicitation

Le Vérificateur général a constaté que la sollicitation de fournisseurs ne permettait pas d'atteindre pleinement l'objectif du libre jeu de la concurrence parce que le nombre moyen de soumissions conformes et acceptables qui ont été reçues à la suite d'un appel d'offres public est peu élevé. En réponse aux questions des parlementaires, des dirigeants mentionnent que cette situation doit être examinée afin de trouver les raisons pour lesquelles les entreprises qui ont pris possession des documents de l'appel d'offres n'ont pas soumissionné, de trouver des pratiques susceptibles d'inciter plus de fournisseurs à soumissionner et de faire connaître ces pratiques à l'ensemble de l'industrie.

La neutralité des comités de sélection

La Commission s'interroge sur la neutralité des membres du comité de sélection. À ce sujet, le constat du Vérificateur général est que la neutralité des comités de sélection aurait pu être améliorée à l'égard de 36 contrats. Pour ces contrats, un des membres du comité travaillait effectivement dans l'unité responsable de la réalisation des travaux, sans que l'on ait justifié la nécessité d'une expertise très spécialisée². L'ARQ, le CSPQ et la RRQ ont convenu de mieux documenter les cas pour lesquels un membre de l'équipe de réalisation devrait faire partie du comité et d'assurer une rotation des personnes choisies comme membres de comités de sélection.

Le montant du contrat

Le Vérificateur général a relevé que le CSPQ a conclu neuf contrats dont le montant maximal était supérieur à celui proposé par le fournisseur lors de sa soumission. Les membres de la Commission prennent note que le CSPQ a cessé cette pratique en février 2012. Par ailleurs, M. Lévesque précise que le taux journalier payé est le même que celui de la soumission, mais qu'ils ont utilisé plus de jours/personne que ce qui avait été initialement prévu.

² La Commission a demandé au Secrétariat du Conseil du trésor de leur fournir la liste des membres des comités de sélection des contrats examinés par le Vérificateur général.

Le personnel désigné

Le constat du Vérificateur général est que pour 35 contrats, les ressources affectées à la réalisation des travaux n'étaient pas toujours celles prévues dans la soumission retenue. À ce sujet, le SCT recommandait, dans son projet de guide sur les bonnes pratiques relatives aux contrats de services professionnels en technologies de l'information de 2006, de prévoir une clause de pénalité. Seulement huit des 38 contrats sélectionnés contenaient une telle clause et un seul contrat a fait l'objet de son application. À ce sujet, l'ARQ, le CSPQ et la RRQ signifient aux membres de la Commission que leurs contrats comprennent ou comprendront une clause de pénalité à l'égard du personnel désigné et qu'ils l'appliqueront, le cas échéant.

L'encadrement par le Secrétariat du Conseil du trésor

Le Vérificateur général a conclu que le suivi, exercé par le SCT à l'égard des processus de gestion contractuelle pour les services professionnels liés au traitement de l'information, comporte des lacunes qui ne favorisent pas une saine utilisation des fonds publics. En ce qui a trait à l'évaluation des processus de gestion contractuelle, le SCT n'a pas réalisé de travaux suffisants ayant pour objet l'appréciation du bon fonctionnement des processus mis en œuvre dans l'attribution des contrats. Pour le respect du cadre normatif, le Vérificateur général considère que le rapport présenté au Conseil du trésor sur l'évaluation du respect de ce cadre pour l'année 2010-2011 est perfectible. Enfin, la reddition de comptes du SCT ne peut être qualifiée de satisfaisante, puisque le suivi à l'égard des processus donnant lieu à l'attribution de contrats pourrait être amélioré et compte tenu des lacunes observées.

En réponse aux questions des députés, le secrétaire du Conseil du trésor indique que des travaux sont en cours, en collaboration avec leurs partenaires et avec les gens du secteur du traitement de l'information, pour identifier les meilleures pratiques à adopter en termes de pratiques contractuelles, notamment pour permettre d'obtenir les meilleurs prix et favoriser une saine concurrence.

Le suivi des plans d'action

La Commission s'intéresse au suivi de la réalisation des plans d'action produit par les organisations en réponse aux recommandations du Vérificateur général. Les dirigeants indiquent que leur direction de vérification interne réalisera des activités à cet effet et que les résultats de ces travaux devraient être transmis aux autorités concernées.

Les risques de collusion

Les députés sont préoccupés par les risques de collusion. En réponse à leurs interrogations, les dirigeants de l'ARQ, du CSPQ, de la RRQ et du SCT déclarent ne pas avoir été témoins d'effets de collusion ou de favoritisme. Par ailleurs, le Vérificateur général rappelle que, sur les 38 contrats qui ont été examinés, ils n'ont décelé aucune situation où, à leur avis, il y aurait eu fraude ou collusion.

Les autres sujets abordés

Par ailleurs, les sujets suivants ont également été abordés : l'utilisation du logiciel libre; les coûts liés à l'application du Décret 1111-2111 concernant l'autorisation au Centre de services partagés du Québec à conclure des contrats selon des conditions différentes de celles qui lui sont applicables en vertu de la Loi sur les contrats des organismes publics³ et les données du tableau de bord sur l'état de santé des projets en ressources informationnelles.

Conclusion et recommandations

Les membres de la Commission de l'administration publique sont satisfaits du déroulement des échanges avec les intervenants de l'ARQ, du CSPQ, du SCT et de la RRQ. Par ailleurs, ils notent que les quatre organisations leur ont transmis leur plan d'action. Ils prennent acte de l'engagement de leur dirigeant à la mise en œuvre et de la mise en place de mesures pour en assurer le suivi. En outre, de l'avis du Vérificateur général, ces quatre plans d'action sont de bonne qualité.

Le risque de collusion représente un sujet des plus préoccupants pour les membres de la Commission.

La Commission prend acte de la volonté de l'ARQ, du CSPQ et de la RRQ d'inclure une clause de pénalité à l'égard du personnel désigné dans les contrats et de l'appliquer, le cas échéant. Elle juge nécessaire de recommander l'application de cette clause.

Les membres de la Commission demandent au Vérificateur général de faire un suivi sur sa vérification portant sur les projets d'affaires liés aux ressources informationnelles et l'encadrement gouvernemental.

Par ailleurs, en raison du nombre d'intervenants concernés par la gestion contractuelle des services professionnels liés au traitement de l'information susceptibles de connaître les mêmes difficultés que les

³ La Commission demande au CSPQ de lui fournir les montants relatifs aux contrats accordés en vertu de ce décret.

organisations examinées par le Vérificateur général, les membres de la Commission considèrent nécessaire de recommander l'accroissement des efforts de mise en commun et de communication des bonnes pratiques. Ils jugent que les ministères et les organismes assujettis au cadre normatif en matière de gestion contractuelle doivent documenter la définition de leurs besoins et l'estimation de leurs coûts. Enfin, ils considèrent également la neutralité des comités de sélection comme une caractéristique essentielle du processus de gestion contractuelle.

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

Que l'ARQ, le CSPQ et la RRQ appliquent systématiquement la clause de pénalité à l'égard du personnel désigné dans les contrats.

Que le dirigeant principal de l'information s'assure que les ministères et les organismes assujettis au cadre normatif en matière de gestion contractuelle, et plus particulièrement à ceux concernés par les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information :

- accroissent leurs efforts de mise en commun
- et disposent des outils nécessaires (guide, directives, bonnes pratiques, site Web ou autres moyens) pour mieux réaliser leurs activités.

Que l'UPAC prenne connaissance des discussions tenues lors de l'audition et des constats publiés par le Vérificateur général du Québec⁴.

Que l'ARQ, le CSPQ, la RRQ et le SCT transmettent à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 13 juin 2014, un rapport sur l'état d'avancement des travaux relatifs à chacune des mesures prévues à leur plan d'action. Les membres de la Commission détermineront les suites à donner à partir de l'examen de ces documents.

⁴ *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013; Vérification de l'optimisation des ressources, automne 2012, chapitre 5.*

CHAPITRE 2 AUDITION PORTANT SUR LA QUALITÉ DE L'AIR DANS LES ÉCOLES PRIMAIRES

Le 20 mars 2013, la Commission de l'administration publique a entendu le sous-ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, monsieur Bernard Matte, le directeur général de la Commission scolaire de Montréal, monsieur Gilles Petitclerc, la directrice générale de la Commission scolaire des Navigateurs, madame Esther Lemieux ainsi que le directeur général de la Commission scolaire de Sorel-Tracy, monsieur Alain Laberge, concernant la qualité de l'air dans les écoles primaires⁵. Cette audition faisait suite aux observations du Vérificateur général⁶. Elle a été réalisée en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Vérificateur général

D'entrée de jeu, le Vérificateur général pose le principe qu'une bonne qualité de l'air ambiant dans les bâtiments fait partie intégrante du droit à une vie saine et productive. Il rappelle que ce droit est même inscrit dans la Loi sur le développement durable⁷. Une mauvaise qualité de l'air peut aggraver les problèmes de santé en général et de maladies respiratoires en particulier. Elle rend le milieu scolaire défavorable à l'apprentissage et augmente le risque de fermeture de salles de cours, donc le déplacement de leurs occupants.

La gestion de la qualité de l'air requiert une approche systématique pour préserver le confort et la santé des occupants. Pour favoriser le bien-être, il faut un contrôle adéquat de la température et de l'humidité relative, une bonne diffusion de l'air à l'intérieur et des apports d'air extérieur. Par ailleurs, afin ne pas compromettre la santé des occupants, il est nécessaire de limiter la prolifération des contaminants biologiques tels que les moisissures, les bactéries et les champignons. Les contaminants chimiques dégagés par certains matériaux, l'ameublement et les photocopieurs doivent également être contrôlés à un niveau sécuritaire.

L'analyse du Vérificateur général a porté sur deux axes : le premier étant l'examen du contrôle exercé par les commissions scolaires et les écoles sur les principaux facteurs de risque liés à la qualité de l'air

⁵ La liste complète des dirigeants ayant participé à l'audition se trouve à l'annexe III.

⁶ « La qualité de l'air dans les écoles primaires », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013 : vérification de l'optimisation des ressources*, chap. 2, automne 2012, 50p.

⁷ Se trouve à l'alinéa a) de l'article 6 de la Loi sur le développement durable : « ... les personnes, la protection de leur santé et l'amélioration de leur qualité de vie sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Les personnes ont droit à une vie saine et productive, en harmonie avec la nature ».

intérieur; le deuxième constitue l'encadrement et les mécanismes de surveillance du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et des commissions scolaires. Les facteurs de risque sont :

- l'enveloppe du bâtiment et son entretien
- la ventilation
- l'entretien ménager
- les occupants et leurs activités.

La vérification a été effectuée auprès du Ministère et des commissions scolaires de Montréal, des Navigateurs et de Sorel-Tracy. Au total six écoles primaires de ces commissions scolaires ont été visitées.

La principale conclusion de la vérification atteste que les différents facteurs de risque liés à la qualité de l'air sont peu maîtrisés. En outre, l'encadrement et la surveillance exercés par le Ministère et les commissions scolaires sont insuffisants.

Enveloppe du bâtiment

Les résultats de la vérification montrent que les programmes d'entretien préventif des bâtiments et des équipements ainsi que leur calendrier de réalisation sont, soit inexistant, soit incomplets dans les trois commissions scolaires examinées. Des lacunes sont également décelées dans l'entretien régulier, notamment dans le suivi et les délais de réalisation des travaux. Aucune des trois commissions scolaires n'effectue une inspection visuelle annuelle des bâtiments. Enfin, l'historique des bâtiments des trois entités est dispersé et incomplet.

Ventilation

De nombreuses études concluent qu'une grande partie des problèmes liés à la qualité de l'air sont directement attribuables à un mauvais fonctionnement des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation. Le Vérificateur général a constaté que les commissions scolaires examinées ne disposent pas de l'information nécessaire pour garantir le bon fonctionnement et l'efficacité des systèmes de ventilation mécanique des écoles. De plus, bien que deux commissions scolaires aient mis en place des politiques d'aération naturelle, celles-ci ne sont pas observées dans les écoles visitées.

Entretien ménager des écoles

L'entretien ménager de cinq des six écoles visitées est négligé. Près de 80 % des salles de cours présentent un plancher empoussiéré ou taché. Une des causes des lacunes décelées est le recours peu fréquent à des devis d'entretien ménager détaillés et le peu de contrôle exercé sur ceux-ci.

Occupants et leurs activités

Il a été constaté que les trois commissions scolaires n'ont pris aucune mesure formelle pour contrôler les risques de dégradation de la qualité de l'air engendrés par les activités des occupants.

Encadrement et surveillance par le Ministère

Le Vérificateur affirme que l'encadrement et la surveillance de la qualité de l'air exercés par le Ministère sont inadéquats. En effet, ce dernier n'a formulé aucune orientation sur la qualité de l'air. De plus, sa surveillance est épisodique et fragmentaire. Enfin, le Ministère n'exige pas des commissions scolaires une reddition de comptes formelle et régulière sur tout problème majeur relatif à la qualité de l'air.

Encadrement par les commissions scolaires

L'encadrement sur la qualité de l'air par les commissions scolaires est souvent insuffisant à l'égard des différents éléments propres à un plan de gestion. La Commission scolaire de Montréal dispose d'un plan de gestion de la qualité de l'air, mais il ne s'inscrit pas dans un processus continu pleinement opérationnel. De leur côté, les commissions scolaires des Navigateurs et de Sorel-Tracy n'ont pas élaboré un tel plan.

Audition des dirigeants

Le sous-ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, M. Matte, commence par dresser un portrait du parc immobilier du réseau scolaire qui compte 72 commissions scolaires et 3 790 établissements. Il s'agit du plus vaste parc immobilier public au Québec. L'âge moyen des bâtiments est de 52 ans. À la lumière des constats du Vérificateur général, le sous-ministre est déterminé à instaurer, en collaboration avec les commissions scolaires, une démarche plus efficace pour garantir un milieu sain et sécuritaire aux élèves et au personnel scolaire.

En réponse aux recommandations du Vérificateur portant sur la systématisation de la gestion de la qualité de l'air, le Ministère prévoit diffuser, dès l'été 2013, un document de référence sur la gestion des contaminants et des produits à risque, notamment l'amiante et le radon. Ce document précisera les paramètres de confort à offrir en milieu scolaire afin de garantir les meilleures conditions d'apprentissage. Il incitera les commissions scolaires à adopter une approche de gestion systématique du dossier de la qualité de l'air ambiant. Par ailleurs, vers la fin de l'année 2013, les consignes relatives aux contaminants et aux produits à risque seront resserrées. En effet, un comité d'experts en santé publique définira les bonnes pratiques en matière de prévention, de détection et de correction des problèmes de moisissure en milieu scolaire. Les commissions scolaires seront aussi invitées à faire rapport au Ministère sur les situations relatives à la qualité de l'air qui sont le plus risquées pour la santé.

Les trois commissions scolaires ayant fait l'objet de la vérification se sont engagées à revoir leur système d'entretien ménager, leurs procédures de ventilation, leurs programmes d'entretien préventif et les registres de l'historique des bâtiments. En plus de passer en revue leurs installations, les commissions scolaires misent sur la formation du personnel ainsi que sur l'information des élèves et de tous les autres occupants.

Échanges entre la Commission et les dirigeants

Les discussions ont porté sur la fermeture d'écoles, l'historique des bâtiments, la ventilation, l'entretien ménager et l'approche systématique. La présence de radon et d'amiante a aussi été abordée.

Fermeture d'écoles

Le directeur général de la Commission scolaire de Montréal, M. Petitclerc, indique que la fermeture de cinq écoles en lien avec la qualité de l'air soulève d'autres questions à dimension sociale. De fait, l'amélioration de la qualité de l'air doit s'inscrire dans une démarche qui englobe des problèmes de santé publique, de logements sociaux, de salubrité du parc locatif privé ou même de l'environnement montréalais. Certes, poursuit le directeur général, les cinq écoles fermées présentaient des moisissures, mais il ne faut pas réduire la question de la qualité de l'air à ce seul phénomène. Comme l'a souligné le Vérificateur général, une approche plus systématique associée à des actions bien articulées sont essentielles.

Avec la fermeture de cinq écoles, les parlementaires se demandent comment la Commission scolaire de Montréal peut donner l'assurance qu'elle respectera les engagements pris dans son plan d'action. Les

représentants de la Commission scolaire affirment avoir lancé un programme de qualité de l'air intérieur qui prévoit un volet d'entretien préventif. Celui-ci comprend l'évaluation de toutes les composantes des bâtiments. Il est aussi prévu dans le programme de colliger tous les signalements donnés par les usagers pour en faire une gestion stricte et un suivi optimal. Le programme est en vigueur et le processus est amorcé. Toutefois, le parc immobilier est imposant et, compte tenu de l'ampleur des travaux, certains établissements présentent encore des problèmes.

Historique des bâtiments

Les membres de la Commission de l'administration publique prennent note des lacunes constatées dans les programmes d'entretien préventif des bâtiments. Ils soutiennent qu'il faut d'abord connaître l'historique des bâtiments avant de se doter d'un programme d'entretien complet. Essentiellement, il s'agit d'établir l'âge des différentes composantes telles que la toiture, les fenêtres, les chaudières pour ensuite mettre au point un calendrier d'entretien et de réfection. Les parlementaires rappellent que l'historique des bâtiments comprend l'inventaire des événements majeurs. Pour finir, l'amélioration de l'historique des bâtiments fait consensus auprès de tous les participants à l'audition.

Ventilation

De toute évidence, les parlementaires et les divers intervenants présents s'entendent sur la nécessité d'une bonne ventilation naturelle pour la santé et le confort des occupants. Une politique d'ouverture des fenêtres, telle que celle développée par la Commission scolaire de Montréal, peut avoir une bonne incidence sur la qualité de l'air des salles de cours. Cela peut même favoriser l'apprentissage des élèves. Toutefois, pour s'assurer que cette politique est comprise et appliquée en milieu scolaire, les parlementaires croient qu'il faut sensibiliser les parents et les élèves à la ventilation naturelle. Enfin, il ne faut pas oublier les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation dont l'entretien est souvent inadéquat et leur fonctionnement méconnu.

Entretien ménager

Le Vérificateur général a constaté que l'entretien ménager des écoles visitées était déficient. C'est pourquoi les membres de la Commission estiment qu'il faut adopter diverses mesures afin de standardiser les tâches. De plus, les parlementaires jugent qu'il faut recourir à des devis de façon à développer une

approche plus systématique. Plusieurs intervenants affirment qu'une organisation du travail efficace, la valorisation du personnel et une formation adéquate constituent des facteurs qui peuvent donner des résultats positifs.

Approche systématique

Plusieurs intervenants confirment que l'approche pour résoudre les problèmes de la qualité de l'air se fait souvent au cas par cas. À titre d'exemple, on ne refait la toiture que lorsque l'on constate des dommages évidents ou des problèmes d'humidité. Par conséquent, l'approche systématique soulevée par le Vérificateur général interpelle tous les acteurs du monde scolaire, qui doivent développer des protocoles d'entretien.

Radon

Des membres de la Commission demandent si toutes les écoles sont dotées de dosimètres de radon. Les représentants de la Commission scolaire de Montréal répondent qu'environ le tiers des écoles de son territoire en sont équipées. Par ailleurs, les représentants des deux autres commissions scolaires étudiées affirment que toutes leurs écoles sont pourvues de tels appareils de mesure. Les parlementaires estiment que toutes les écoles devraient être munies de dosimètres et qu'il est possible de s'en procurer à faible coût. Enfin, il appert que, en août 2011, le Ministère a invité les commissions scolaires à réaliser les mesures du radon dans leurs immeubles d'ici le 1^{er} juillet 2014.

Amiante

Les députés désirent avoir un portrait de la présence d'amiante dans les établissements scolaires. Le représentant du Ministère indique qu'il existe, depuis 1998, un inventaire des écoles où se trouve de l'amiante dans les structures. Cet inventaire a été mis à jour en 2003. Chacun des flocages d'amiante a été caractérisé par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. L'Institut a ainsi identifié les cas où il faut intervenir.

Conclusion et recommandations

Les membres de la Commission sont satisfaits du déroulement des échanges avec les dirigeants du Ministère et des commissions scolaires. Ils soulignent leur ouverture aux discussions et les remercient pour les réponses apportées à leurs questions. La Commission note les engagements du sous-ministre de

l'Éducation, du Loisir et du Sport et des représentants des commissions scolaires à prendre les mesures nécessaires pour améliorer la qualité de l'air dans les écoles.

Les députés ont bien compris, comme l'a expliqué le sous-ministre, que la question de la qualité de l'air dans les écoles est un problème complexe qui ne se limite pas à des épisodes de moisissures qui peuvent forcer la fermeture d'établissements scolaires. Aux contaminants biologiques s'ajoutent les contaminants chimiques qui peuvent nuire à la santé des élèves et du personnel. En outre, une mauvaise qualité de l'air crée des problèmes de concentration et interfère avec l'apprentissage.

L'approche systématique proposée par le Vérificateur général reçoit l'assentiment des parlementaires. De plus, ils constatent que le Ministère et les commissions scolaires ont retenu cette approche et qu'ils sont déjà en voie de la mettre en place. Toutefois, les députés se montrent perplexes quant aux échéanciers des actions entreprises. Ils se demandent si des rapports d'étape sur l'état d'avancement des programmes sont prévus.

Les parlementaires ont remarqué que le contrôle des facteurs de risque et les programmes d'entretien diffèrent considérablement entre les trois commissions scolaires étudiées par le Vérificateur général. Ils souhaiteraient une plus grande collaboration des différentes commissions scolaires pour une meilleure mise en commun des connaissances et des bonnes pratiques.

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

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 des écoles primaires.

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.

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.

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.

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 CO₂ seront installés dans les écoles primaires.

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.

CHAPITRE 3 AUDITION PORTANT SUR LES SERVICES D'HÉBERGEMENT AUX PERSONNES ÂGÉES EN PERTE D'AUTONOMIE

Le 10 avril 2013, la Commission de l'administration publique a entendu le sous-ministre de la Santé et des Services sociaux, monsieur Jacques Cotton, le président-directeur général de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale, monsieur Guy Thibodeau et la présidente-directrice générale de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, madame Danielle McCann concernant les services d'hébergement aux personnes âgées en perte d'autonomie. Cette audition faisait suite aux observations du Vérificateur général⁸. Elle a été réalisée en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Vérificateur général

Les travaux du Vérificateur général ont été effectués auprès du Ministère, des agences de la Capitale-Nationale et de Montréal, de quatre centres de santé et de services sociaux et de 13 ressources d'hébergement⁹. En 2010, 3,4 % des personnes de 65 ans et plus utilisaient les services d'hébergement financés par le réseau de la santé et des services sociaux. Au 31 mars 2011, les personnes âgées disposaient d'environ 46 390 places situées dans les différents types d'hébergement, excluant le secteur privé¹⁰. En 2010-2011, le Ministère a consacré près de 2,9 milliards de dollars aux services d'hébergement.

Le Vérificateur général constate plusieurs lacunes dans la gestion des ressources d'hébergement, le financement des services et le contrôle de la qualité. En matière de gestion, le Vérificateur général observe, entre autres, que l'information de gestion est déficiente et que les mesures prévues depuis au moins sept ans dans les orientations ministérielles et le plan d'action relatifs aux services d'hébergement tardent à s'implanter dans le réseau. De plus, les installations destinées à des clientèles semblables donnent des services d'intensité et de nature variables.

À propos de l'allocation des ressources financières, le Vérificateur général note que les différents modes de financement ne tiennent pas suffisamment compte des besoins de la clientèle et des services requis. Il remarque que le processus d'attribution des contrats aux promoteurs privés ne respecte pas toujours la

⁸ « Services d'hébergement », *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013 : vérification de l'optimisation des ressources*, chap. 4, printemps 2012, 54 p.

⁹ Les ressources d'hébergement et de soins de longue durée comprennent les CHSLD (perte d'autonomie lourde), les ressources intermédiaires (perte d'autonomie modérée), les ressources de type familial (perte d'autonomie légère) et les projets novateurs (perte d'autonomie modérée et lourde).

¹⁰ Le secteur privé offrait 123 717 unités locatives (d'une ou de plusieurs places) logeant des personnes âgées au 31 mars 2011. Elles ne sont pas considérées comme des ressources d'hébergement par le Ministère.

réglementation. En outre, il constate que la contribution demandée à l'utilisateur et les règles servant à l'établir n'ont pas été revues depuis plus de 15 ans. Quant au contrôle de la qualité, le Vérificateur général estime que le Ministère ne s'assure pas que tous les types de ressources d'hébergement font l'objet d'une surveillance suffisante et adéquate.

Le Vérificateur général conclut que le Ministère et les deux agences vérifiées ne prennent pas toutes les mesures pour que les personnes âgées en perte d'autonomie reçoivent, en temps opportun et de façon équitable, les services d'hébergement et de soins de longue durée requis par leur condition.

Audition des dirigeants

Le sous-ministre de la Santé et des Services sociaux précise d'abord que le rapport du Vérificateur général a été accueilli avec ouverture et qu'un plan d'action a été élaboré en réponse à chacune des 15 recommandations du rapport. Il présente ensuite les grandes priorités du Ministère. Il s'agit, entre autres :

- du soutien à l'autonomie;
- de l'élaboration d'une offre de services pour l'ensemble du continuum de services destinés aux personnes âgées;
- de la mise en place des réseaux de services intégrés pour les personnes âgées (RSIPA) sur chacun des territoires locaux;
- de la mise en place d'un système uniforme d'évaluation des besoins (outil d'évaluation multiclientèle [OEMC]);
- des mesures de contrôle de la qualité (visites d'évaluation, agrément, comité de vigilance et de la qualité, gestion des risques, certification des résidences privées);
- de la révision de la contribution des personnes hébergées afin que chacune assume la juste part des frais d'hébergement.

Pour sa part, le président-directeur général de l'Agence de la Capitale-Nationale souligne que, au cours des dix prochaines années, la population de 75 ans et plus augmentera de 40 % dans la région de Québec. Par ailleurs, la cohorte de 85 ans et plus croîtra de 37 %. M. Thibodeau précise que l'orientation privilégiée par l'Agence est de diversifier l'offre en ajoutant des services d'hébergement complémentaires, plutôt que d'augmenter le nombre de places en centre d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD). Il présente ensuite les mesures prises pour répondre aux recommandations du Vérificateur général, notamment en ce qui concerne le contrôle de la qualité et l'amélioration de l'adéquation entre les besoins des personnes et les services offerts.

Enfin, la présidente-directrice générale de l'Agence de Montréal, madame Danielle McCann, souligne que 16 % de la population de Montréal a plus de 65 ans. Cette proportion atteindra 21 % en 2031. L'Agence compte 14 000 lits d'hébergement et quelque 3 000 admissions se font chaque année. La présentation de madame McCann porte, entre autres, sur l'implantation de l'outil d'évaluation multiclientèle informatisé, l'adaptation de l'offre de services aux besoins, l'établissement de nouvelles balises d'admission en centres d'hébergement, le financement des services et le contrôle de la qualité. La présidente-directrice générale conclut en affirmant que le développement des services à domicile est une priorité pour l'Agence et que le nombre d'aînés en perte d'autonomie qui reçoivent ce type de services augmente d'année en année.

Échanges entre la Commission et les dirigeants

Les échanges ont surtout porté sur l'information de gestion, les commentaires du Protecteur du citoyen, l'achat de places auprès de promoteurs privés, l'équité de l'offre de services, la contribution des usagers, les visites d'évaluation des CHSLD et le processus de certification des résidences privées.

L'information de gestion

Les membres de la Commission s'intéressent aux constats du Vérificateur général concernant l'information de gestion. Selon ce dernier, les entités vérifiées n'ont pas de portrait à jour ni des personnes âgées en perte d'autonomie, qui inclut leur profil d'autonomie et leurs besoins, ni des services offerts par les ressources d'hébergement. Le Vérificateur général souligne qu'un tel portrait est nécessaire à une gestion efficace des ressources d'hébergement. Il observe à cet égard que la clientèle n'est pas toujours orientée vers la bonne ressource. À titre d'exemple, au 31 décembre 2011, 38,5 % des personnes en attente d'une place en CHSLD dans la région de Montréal et 48,7 % dans la région de la Capitale-Nationale avaient un profil d'autonomie plus léger que ceux associés à ce type d'hébergement¹¹. De la même façon, pour les quatre ressources intermédiaires visitées, 49 % des personnes qui y sont hébergées ont un profil d'autonomie plus léger que celui fixé. Elles pourraient donc recevoir des soins à domicile. Par ailleurs, l'information sur les listes d'attente comporte des lacunes et ne montre pas le besoin réel de places par type d'hébergement.

¹¹ Les CHSLD sont les ressources les plus coûteuses. Le Vérificateur général estime que, pour les régions de Montréal et de la Capitale-Nationale, les coûts supplémentaires de l'hébergement en CHSLD plutôt qu'en ressources intermédiaires de personnes n'ayant pas une perte d'autonomie lourde ont été de près de 27 millions de dollars dans chacune de ces régions pendant la période d'octobre 2010 à septembre 2011.

Le sous-ministre souligne que, depuis la publication du rapport du Vérificateur général, plusieurs travaux ont été réalisés. De fait, le Ministère dispose d'un ensemble de banques de données plus exhaustives. Cette plateforme comprend des données précises sur le nombre de personnes en attente d'une place dans les diverses ressources d'hébergement et le nombre de jours d'attente, par exemple. M. Cotton énumère toutes les informations disponibles pour faire les suivis nécessaires en matière d'accessibilité, de contrôle de la qualité et de contrôle des coûts. Des travaux se poursuivent avec les agences et tous les établissements pour tenir compte des recommandations du Vérificateur général et ainsi améliorer l'information de gestion.

L'outil d'évaluation multiclientèle

Les échanges ont aussi porté sur l'outil d'évaluation multiclientèle (OEMC). Cet instrument sert à évaluer le profil d'autonomie de chaque personne et à déterminer les services requis, que ce soit en établissement ou à domicile. L'outil d'évaluation permet d'identifier 14 profils d'autonomie. On peut ainsi orienter la personne vers la bonne ressource d'hébergement. Il faut souligner que les profils qui se situent entre les cotes 10 et 14 correspondent aux besoins les plus lourds. Ils sont orientés vers les CHSLD. Le Vérificateur général a observé des retards dans la mise en œuvre de cet outil d'évaluation pourtant en place depuis 2003. M. Cotton reconnaît la situation, mais il affirme que l'OEMC est maintenant déployé dans presque tout le réseau et que son utilisation s'intensifie. L'objectif est que, d'ici 2015, toutes les personnes en perte d'autonomie soient évaluées selon les critères de l'OEMC. Les données seront informatisées, ce qui procurera un portrait complet de la clientèle.

Les commentaires du Protecteur du citoyen

Le Protecteur du citoyen, dans une lettre adressée à la Commission de l'administration publique le 3 avril 2013, faisait part de ses commentaires sur le rapport du Vérificateur général, notamment sur la mise en œuvre du concept de profil d'autonomie. Les parlementaires relèvent que le Protecteur du citoyen invite à la prudence dans l'utilisation de l'outil d'évaluation multiclientèle. Ce dernier indique que « le recours à cet outil peut conduire à sous-estimer l'effet de certaines réalités sur le niveau de prise en charge requis ». De plus, il trouve que « le recours à des outils d'évaluation standardisés, aussi performants soient-ils, ne saurait remplacer le jugement des professionnels, dont l'opinion clinique doit être prise en compte au cours de la démarche d'orientation et d'hébergement ». Les dirigeants du Ministère reconnaissent que les 14 profils d'autonomie sont des aides à la décision qu'il faut utiliser avec prudence et que le jugement du clinicien doit toujours prévaloir.

L'achat de places auprès de promoteurs privés

Le Vérificateur général souligne dans son rapport des déficiences concernant l'achat de places auprès de CHSLD privés, de ressources intermédiaires et de résidences privées. Il note, par exemple, l'absence de balises ministérielles pour guider la négociation des prix et la signature de contrats de longue durée sans appel d'offres public.

Au cours de l'audition, on a abordé un cas soulevé par le Vérificateur général. Il s'agit d'un contrat d'une valeur de 6,5 millions de dollars par année pendant 20 ans pour l'achat de 116 places d'hébergement qui a été signé par l'Agence de la Capitale-Nationale en situation d'urgence, sans appel d'offres. Ce même contrat a été renégocié à deux reprises, sans qu'il n'y ait d'appel d'offres. Il s'agissait d'ajouter des places et d'en porter la valeur à près de 18 millions de dollars par année. Le président-directeur général de l'Agence de la Capitale-Nationale explique que ces places ont été acquises pour désengorger les urgences. De fait, quelque 220 usagers occupaient alors des lits de courte durée dans les hôpitaux de la région de Québec. M. Thibodeau ajoute qu'à l'époque un seul promoteur était en mesure d'accueillir rapidement autant de personnes. Il précise que le contrat d'une durée de 20 ans se justifie par la décision d'éviter de déplacer inutilement les personnes hébergées. Il fallait aussi avoir le temps de développer des ressources alternatives d'hébergement, notamment un nombre de places suffisant en ressources intermédiaires. Par ailleurs, M. Cotton affirme que les agences ont dorénavant l'obligation d'aller en appel d'offres pour des achats de service, en conformité avec la Loi sur les contrats des organismes publics. Il ajoute que le Ministère a établi un contrat-type et une procédure d'appel d'offres. Ces outils sont présentement utilisés dans le cadre de projets-pilotes.

L'équité de l'offre de service

Le Vérificateur général observe dans son rapport que les ressources d'hébergement destinées à des clientèles semblables fournissent des services d'intensité et de nature très variables en ce qui a trait au temps moyen quotidien de services professionnels par résident. Par ailleurs, le rapport précise que l'accessibilité et l'intensité des soins à domicile de même que le type de services offerts varient d'un territoire à l'autre. Le Vérificateur général note également que les entités vérifiées offrent une réponse minimale aux besoins de soutien à domicile. Il pense que cela peut entraîner une perte d'autonomie plus rapide de l'utilisateur, l'engorgement des hôpitaux et le recours accéléré à l'hébergement. Il souligne aussi que la qualification du personnel et la composition des groupes d'employés comportent des différences

importantes d'un CHSLD à l'autre. Ainsi, des personnes hébergées dans des ressources équivalentes bénéficient de moins de services comparativement à d'autres usagers.

En réponse aux questions des membres, les dirigeants du Ministère expliquent que chaque établissement détermine son offre de service. Cependant, ils ajoutent que le Ministère élabore présentement des indicateurs et des balises afin de rendre l'offre de service plus équitable. Des balises précises en lien avec l'évaluation des besoins des clientèles devraient être en place au printemps 2014. De plus, des mesures en matière de formation de la main-d'œuvre sont mises en œuvre afin de maintenir et de rehausser la compétence des employés dans toutes les régions du Québec.

La contribution des usagers

Les membres de la Commission s'intéressent à la contribution monétaire des usagers. Dans son rapport, le Vérificateur général estime que cette contribution doit être réévaluée. Il observe à cet égard que la contribution demandée pour couvrir les frais de gîte et de couvert est la plus basse au Canada. Les règles servant à l'établir n'ont pas été revues depuis plus de 15 ans. De surcroît, la méthode de calcul de la contribution de l'utilisateur crée des iniquités selon la nature des avoirs ou la situation familiale de la personne. Il ajoute que la méthode de calcul des exemptions pour diminuer la contribution est basée sur le Règlement sur l'aide sociale de 1983. Enfin, les services facturés aux personnes hébergées en sus des frais couverts par la contribution de l'utilisateur sont variables d'un endroit à l'autre. Le Vérificateur général recommande donc de revoir et de réévaluer périodiquement la contribution monétaire et l'ensemble des frais assumés par les personnes hébergées.

M. Cotton informe la Commission que, à la suite du rapport du Vérificateur général, un comité mixte du ministère de la Santé et des Services sociaux et de la Régie de l'assurance maladie du Québec a été mis sur pied. Il a pour mission de réviser l'ensemble de l'encadrement législatif et réglementaire relatif à la contribution des personnes hébergées. Les travaux prendront plusieurs mois et comprendront la revue des critères et des méthodes de calcul afin d'assurer un traitement équitable à chaque usager. M. Cotton insiste pour dire que la capacité de payer des usagers sera prise en considération si le comité devait recommander de hausser la contribution des personnes hébergées.

Les visites d'évaluation des CHSLD et le processus de certification des résidences privées

Les parlementaires questionnent les dirigeants sur les mesures mises en place pour améliorer le processus d'évaluation des CHSLD. Le sous-ministre affirme que le Ministère et les agences procèdent présentement à l'examen de ce processus. Il précise que six évaluateurs et des collaborateurs de chacune des agences doivent s'assurer que les 454 CHSLD du Québec seront visités d'ici deux ans. Par ailleurs, M. Cotton rappelle que le nouveau règlement sur le processus de certification des résidences privées pour aînés est entré en vigueur le 13 mars 2013. Ce règlement touchant plus de 2 000 résidences privées pour aînés détermine de nouvelles exigences pour l'obtention d'un certificat de conformité.

Conclusion et recommandation

Les membres de la Commission de l'administration publique sont satisfaits du déroulement des échanges avec les représentants du Ministère et des agences de la santé et des services sociaux. Ils soulignent l'ouverture des dirigeants aux recommandations du Vérificateur général. Les parlementaires notent la qualité des plans d'action transmis¹² à la Commission et les progrès accomplis au cours de la dernière année. Au terme de ses travaux, la Commission estime néanmoins, tout comme le Vérificateur général, que des lacunes importantes subsistent et que des efforts considérables restent à faire pour donner suite à l'ensemble des recommandations de ce dernier. Les membres déplorent, par ailleurs, le fait que plusieurs mesures devraient être en vigueur depuis longtemps.

Le Vérificateur général fera le suivi de ses recommandations au cours des prochaines années. Entre-temps, compte tenu de l'importance des enjeux, la Commission entend suivre ce dossier de près et elle se réserve le droit d'inviter la direction du Ministère à venir lui présenter un état d'avancement des travaux. La Commission a reçu sept plans d'action. Toutefois, elle portera une attention particulière à celui présenté par le MSSS. En effet, c'est le Ministère qui détermine les lignes directrices de l'organisation des services et qui formule les orientations à cet égard. Il importe donc qu'il se prononce sur l'offre de services, sur les critères d'accès à l'hébergement, sur les types de ressources à favoriser et sur les services dont les coûts seront partagés entre l'État et les usagers. La Commission veut notamment suivre l'évolution des éléments suivants du plan d'action du Ministère :

- Mettre à jour les orientations relatives à l'hébergement des personnes âgées et mettre en œuvre un nouveau plan d'action qui comprendra des indicateurs précis et des échéanciers;

¹² La Commission a reçu sept plans d'action, transmis par le Ministère, les deux agences et les quatre centres de santé et de services sociaux.

- S'assurer de l'utilisation d'un système unique d'évaluation des besoins de la clientèle pour tous les types d'hébergement;
- Disposer de l'information suffisante à l'égard des besoins des usagers, des ressources d'hébergement et des services offerts;
- Encadrer le développement de places en ressources intermédiaires et de type familial et les achats de places réalisés auprès de promoteurs privés;
- Analyser la performance des ressources d'hébergement en considérant le coût et les services rendus;
- Optimiser les services de soutien à domicile;
- Revoir la contribution des personnes âgées hébergées ainsi que l'ensemble des frais qu'elles assument;
- Exercer une surveillance adéquate de tous les types de ressources d'hébergement.

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

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.

CHAPITRE 4 AUDITION PORTANT SUR LE DÉFICIT D'ENTRETIEN DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES

Le 17 avril 2013, la Commission de l'administration publique a entendu le secrétaire du Conseil du trésor, monsieur Yves Ouellet, la sous-ministre associée de la Direction générale des technologies de l'information du ministère de la Santé et des Services sociaux, madame Lise Verreault, le sous-ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, monsieur Bernard Matte. Elle a également entendu la sous-ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, madame Christyne Tremblay et la sous-ministre des Transports, madame Dominique Savoie. L'audition a eu lieu en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Le sujet de l'audition était le déficit d'entretien des infrastructures publiques qui a fait l'objet d'un chapitre du rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale 2012-2013¹³. Dans ce rapport, le Vérificateur soulignait la méconnaissance des ministères et organismes de l'état de leurs infrastructures et l'absence de définition du déficit d'entretien. Il relevait aussi que les impacts des sommes consenties à l'élimination du déficit d'entretien, conformément à la Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques¹⁴, n'ont pas été mesurés.

Ces lacunes sont d'autant plus inquiétantes que des infrastructures non entretenues coûteront plus cher à mettre en état ou à remplacer à l'avenir. De plus, au-delà de l'aspect pécuniaire, des bâtiments et des équipements mal entretenus font peser des risques indéniables sur la santé et la sécurité des générations actuelles et futures.

Observations du Vérificateur général

Le 18 décembre 2007, l'Assemblée nationale adopte la Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques. L'objectif de la Loi est de s'assurer une répartition adéquate des investissements de l'État entre ceux relatifs à l'entretien des infrastructures et ceux relatifs à leur développement. Elle exige qu'un budget d'investissements comprenne, entre autres, des sommes permettant la résorption, dans un délai de 15 ans se terminant en 2023, du déficit d'entretien établi au 1^{er} avril 2008.

¹³ « Déficit d'entretien des infrastructures publiques », *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013*, chap. 4, automne 2012, 45 p.

¹⁴ Selon la Loi, une infrastructure est un immeuble, un ouvrage de génie civil ou tout équipement déterminé par le gouvernement. Elle est dite publique si le gouvernement contribue financièrement, directement ou indirectement, à sa construction, à son acquisition, à son entretien ou à son amélioration.

De mars à octobre 2012, le Vérificateur général a effectué une vérification de l'optimisation des ressources auprès du Secrétariat du Conseil du trésor, du ministère de la Santé et des Services sociaux, du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport¹⁵ et du ministère des Transports du Québec. L'objectif de la vérification était d'examiner si le déficit d'entretien des infrastructures était bien établi et si l'effet des importantes sommes investies pour sa résorption était mesuré.

Les travaux se sont déroulés autour de quatre axes principaux : (1) l'estimation du déficit d'entretien; (2) l'allocation des sommes; (3) le suivi et les mesures du progrès; (4) la reddition de comptes sur la résorption du déficit d'entretien. Voici les constats du Vérificateur général :

- Le Secrétariat du Conseil du trésor n'a pas précisé la portée du déficit d'entretien pour lequel il souhaitait avoir une estimation. Comme il n'a pas élaboré de lignes directrices expliquant la façon de le calculer, les ministères vérifiés ont fourni des estimations initiales divergentes, théoriques et, dans la plupart des cas, peu documentées. Ainsi, quatre ans après l'adoption de la Loi, le Secrétariat ne connaît pas l'ampleur réelle du déficit d'entretien des infrastructures des ministères vérifiés même si, au 31 mars 2011, il avait alloué plus de 1,3 milliard de dollars à ces entités.
- Le Secrétariat n'a pas l'assurance que les sommes investies permettent de maintenir les infrastructures en bon état et de résorber le déficit d'entretien. Les sommes distribuées dans les réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation pour le maintien d'actifs sont inférieures à la norme de 2 % de la valeur de remplacement que le Secrétariat avait préalablement retenue. Celles relatives à la résorption du déficit d'entretien sont également inférieures aux montants initialement prévus.
- Au 31 mars 2011, près de 34 % des sommes allouées au ministère de la Santé et des Services sociaux depuis le 1^{er} avril 2008 pour la résorption du déficit d'entretien et le maintien d'actifs n'étaient pas dépensés.
- Les ministères vérifiés ignorent à quel point les investissements réalisés de 2008 à 2011 ont permis de résorber le déficit d'entretien.
- L'information transmise à l'Assemblée nationale ne permet pas aux parlementaires d'avoir un portrait de la résorption du déficit d'entretien.

¹⁵ Le réseau collégial, qui a fait l'objet de vérification, relève depuis septembre 2012, du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie. C'est ce qui explique la présence de la sous-ministre Christyne Tremblay à l'audition.

Audition des dirigeants

Le Secrétariat du Conseil du trésor

M. Yves Ouellet souligne que le nouveau Sous-secrétariat aux infrastructures publiques réalisera en priorité le plan d'action du Secrétariat du Conseil du trésor sur la résorption du déficit d'entretien¹⁶. Il inscrit les actes de l'organisme dans le cadre du plan d'action gouvernemental de novembre 2012 qui concerne les infrastructures publiques¹⁷.

Le secrétaire évoque toutefois la nécessité de tenir compte de la complexité et de l'ampleur des tâches à accomplir et d'adopter un calendrier raisonnable. À cet égard, il fixe deux échéances : le 31 mars 2014 pour un rapport d'étape et le 31 mars 2015 pour un bilan final qui sera déposé à l'Assemblée nationale. L'état réel des infrastructures qui en découlera servira dans l'allocation des sommes destinées à résorber le déficit d'entretien. De plus, les autres ministères seront informés des problèmes soulevés et des correctifs nécessaires.

Le ministère de la Santé et des Services sociaux

La sous-ministre de la Santé et des Services sociaux, M^{me} Lise Verreault, rappelle l'ampleur des actifs du réseau constitués de bâtiments et d'équipements¹⁸. Elle mentionne qu'après des décennies de sous-budgétisation¹⁹, le réseau bénéficie maintenant des enveloppes récurrentes suivantes : (1) 320 millions de dollars pour le maintien des actifs immobiliers; (2) 160 millions pour la rénovation fonctionnelle mineure; (3) 255 millions pour le maintien des équipements médicaux; (4) 63 millions pour le maintien des équipements non médicaux et du mobilier; (5) 32 millions pour le maintien des ressources informationnelles. De plus, le Ministère a développé des outils, dont le système d'information de gestion Actifs+Réseau.

¹⁶ Les autres actions du Sous-secrétariat mis en place en janvier 2013 sont : d'élaborer et de mettre en œuvre le nouveau Plan québécois des infrastructures; de réviser les cadres de gestion; de développer et d'implanter un nouveau processus de gestion et d'approbation des projets d'infrastructures publiques; de soutenir les autorités dans l'élaboration et l'implantation d'un projet de loi sur les infrastructures.

¹⁷ Les objectifs du plan gouvernemental sont : (1) d'uniformiser les définitions, les concepts et les normes applicables au maintien d'actifs; (2) d'entreprendre des travaux afin de dresser un inventaire précis des infrastructures, d'estimer leur valeur de remplacement et de quantifier leur déficit d'entretien; (3) d'améliorer la reddition de comptes, dont celle faite aux parlementaires.

¹⁸ Il s'agit, en avril 2013 de : (1) 276 établissements publics; plus de 2 700 bâtiments de 46 ans d'âge moyen; une superficie de 8,9 millions de mètres carrés. (2) Un parc de près de 13 000 équipements médicaux spécialisés de nature stratégique ou de plus de 100 000 \$.

¹⁹ Elle précise que le Vérificateur général soulignait déjà dans son rapport déposé à l'Assemblée nationale en 1999-2000, l'insuffisance de l'enveloppe de 40,5 millions de dollars destinée au maintien des actifs immobiliers.

La sous-ministre explique l'approche globale de conservation des infrastructures²⁰ du Ministère et fait état de facteurs spécifiques au secteur qui peuvent ralentir la réalisation des projets de maintien d'actifs et de résorption du déficit d'entretien²¹. Elle précise aussi que, d'ici février 2015, le Ministère aura un portrait objectif et fiable de l'état de ses bâtiments et pourra dès lors, en suivre systématiquement l'évolution.

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Le sous-ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, M. Bernard Matte, inscrit le plan d'action du Ministère dans un processus d'amélioration continue amorcé en 2005-2006 pour une meilleure connaissance et un meilleur contrôle de l'état des bâtiments du réseau scolaire. À ces fins, le Système informatisé pour le maintien d'actifs des commissions scolaires (SIMACS²²) a été mis en place.

Le SIMACS a permis d'établir en 2007 le déficit d'entretien des immeubles des commissions scolaires. Il facilite le suivi des projets de maintien des bâtiments et de résorption du déficit d'entretien et fournit des données pour répartir les fonds de résorption du déficit.

Grâce à la connaissance accrue de l'état des bâtiments due au SIMACS, les investissements dans le maintien d'actifs et dans la résorption du déficit d'entretien sont passés de 236 millions de dollars en 2003-2004 à 700 millions en 2012-2013.

Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie

La sous-ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Technologie, M^{me} Christyne Tremblay, fait état du plan d'action du Ministère pour la mise en œuvre des recommandations du Vérificateur. Elle souligne que, du budget ministériel annuel de quelque 500 millions de dollars pour le maintien d'actifs, près de 200 millions sont destinés au réseau collégial, dont 30 millions consacrés à l'élimination du déficit d'entretien.

Elle mentionne aussi que, dans le Plan quinquennal des investissements 2008-2013, le Conseil du trésor a accepté d'octroyer, de 2008-2009 à 2022-2023, une enveloppe annuelle de près de 27 millions de dollars pour résorber le déficit d'entretien de 400 millions de dollars des cégeps. Cependant, le Ministère et les

²⁰ Développée en 2004-2005, l'approche s'étend aujourd'hui à tous les actifs du réseau et repose sur : (1) l'imputabilité locale en matière d'entretien et de maintien des actifs; (2) les économies d'échelle en gestion immobilière découlant du regroupement des établissements en centres de santé et de services sociaux; (3) un regroupement des outils de gestion et des guides de planification.

²¹ Quelques-uns de ces facteurs sont l'évolution de la pratique médicale, le développement des technologies, les risques de transmission d'infections nosocomiales.

²² SIMACS permet de répertorier diverses données sur l'état des composantes des immeubles scolaires, de planifier les réparations nécessaires et de s'assurer que les investissements qui leur sont consacrés servent bien à corriger les plus importants problèmes du parc immobilier des commissions scolaires.

collèges ont plutôt décidé d'affecter les enveloppes des années 2008-2009 à 2010-2011 à la réfection des laboratoires de science²³.

En outre, grâce à un audit, le Ministère dispose actuellement d'une base de données fiable et à jour sur l'état de la situation du parc immobilier collégial²⁴. Il s'est également doté d'un outil d'évaluation du déficit d'entretien des 48 cégeps.

Le ministère des Transports du Québec

La sous-ministre des Transports, M^{me} Dominique Savoie, explique les actions que le Ministère prendra pour répondre aux deux recommandations du Vérificateur général le concernant. La première recommandation invite les entités vérifiées à estimer régulièrement le déficit d'entretien et à suivre son évolution pour atteindre les objectifs fixés par la Loi. À cet égard, le Ministère s'engage : (1) à déterminer avec le Secrétariat du Conseil du trésor une méthodologie d'évaluation et de mesure du déficit d'entretien; (2) à convenir avec le Secrétariat d'une fréquence de calcul du déficit; (3) à intégrer le suivi du déficit d'entretien cumulé dans ses pratiques.

La deuxième recommandation invite le ministère des Transports à publier des indicateurs de suivi de l'amélioration de l'état des structures dont un doit tenir compte des coûts estimés des interventions prévues. Pour y répondre, le Ministère s'engage à calculer rétroactivement à 2009 un tel indicateur et en publier les résultats annuellement en ligne.

La sous-ministre explique ensuite la différence entre l'indicateur « Pourcentage de structures en bon état » et sa version pondérée que le Ministère a mise en place à la suite de la recommandation du Vérificateur général²⁵. Selon l'indicateur pondéré, l'état du parc de structures s'est amélioré de 1,1 % au cours de

²³ Ceci, parce qu'une autre priorité du gouvernement est de soutenir l'excellence en recherche, en science et en technologie. Au coût initial prévu de 72 millions de dollars, le projet de réfection des laboratoires a bénéficié d'une aide fédérale (programme des infrastructures du savoir). Il a permis de rénover 94 laboratoires de biologie, 86 laboratoires de physique et 83 laboratoires de chimie. Ces 263 installations à la fine pointe de la technologie profitent à plus de 50 000 étudiants.

²⁴ L'audit a débuté en avril 2011 et a duré 16 mois.

²⁵ À l'appui de sa recommandation, le Vérificateur souligne que même si le Ministère utilise plusieurs indicateurs pour sa gestion, celui qu'il a publié pour mesurer l'évolution de l'état de ses structures démontre des progrès plus importants que ceux obtenus avec un indicateur qui tient compte de l'ampleur des travaux à effectuer sur chacune des structures.

l'année 2012 sur le réseau supérieur²⁶. Le taux de structures en bon état est de 69,7 % contre 69,9 % pour l'indicateur non pondéré²⁷.

Échanges entre la Commission et les dirigeants

Les échanges avec les dirigeants des ministères ont notamment porté sur : le délai d'action du Secrétariat du Conseil du trésor, les sommes non dépensées au ministère de la Santé et des Services sociaux, le système d'information pour le maintien des actifs des commissions scolaires, l'indicateur de structures en bon état du ministère des Transports, les attentes des ministères et organismes envers le Secrétariat, la diffusion des données sur le Web.

Le délai d'action du Secrétariat du Conseil du trésor

Les membres de la Commission ont demandé pourquoi le Secrétariat du Conseil du trésor n'a pas encore rempli les obligations que lui impose la Loi et quand il le fera afin que les ministères puissent à leur tour se conformer à la Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques. Ils ont aussi cherché à savoir comment le Secrétariat s'y prendra pour harmoniser les pratiques des ministères et organismes dont les besoins, les situations et les exercices financiers sont parfois différents. Ils ont enfin questionné le secrétaire sur les budgets des cinq prochaines années qui permettront de résorber le déficit d'entretien en 2023.

M. Yves Ouellet a indiqué qu'en 2008, il y avait urgence et que le Secrétariat a instruit les ministères et organismes de ce qu'il fallait faire, sans toutefois préciser la manière d'y parvenir. Il reconnaît que le délai de deux ans pour la mise en œuvre du plan d'action du Secrétariat peut paraître long. Il ne l'estime pas moins nécessaire en raison de l'ampleur et de la complexité de la tâche à accomplir. Il s'engage à présenter un rapport d'étape et un bilan final respectivement les 31 mars 2014 et 2015. Le bilan rendra compte des montants alloués, de ceux dépensés et du degré d'avancement des projets dans les ministères et organismes.

En ce qui concerne l'harmonisation des pratiques des ministères, le secrétaire s'est dit conscient de la disparité des situations et assure que les spécialistes de son organisme sont habitués à composer avec ces particularités et qu'ils le feront du mieux possible.

²⁶ Le réseau supérieur relève du Ministère par opposition au réseau municipal. Il comprend les réseaux autoroutier, national, régional et collecteur incluant les ponts d'étagement, les ponts enjambant les cours d'eau, les tunnels, les stations de pompage, les murs de soutènement et les ponceaux de plus de 4,5 mètres d'ouverture. Il compte plus de 5 300 ouvrages d'une valeur de plus de 22 milliards de dollars.

²⁷ Le Ministère estime que l'écart entre les deux indicateurs devrait augmenter au cours des prochaines années, puisque plusieurs structures présentant des valeurs élevées, tels l'échangeur Turcot et l'autoroute Métropolitaine, nécessiteront des travaux majeurs, voire des remplacements.

Quant aux budgets des cinq prochaines années, le Secrétariat estime nécessaire d'attendre la mise à jour de la base actuelle établie en 2008 qui sera complétée dans deux ans. Elle permettra une évaluation fiable pour au moins 80 % du parc immobilier de tous les ministères et organismes²⁸.

Les sommes non dépensées au ministère de la Santé et des Services sociaux

Les parlementaires ont été surpris de constater que, selon les données du Vérificateur général, au 31 mars 2011, un montant de 372 millions de dollars (34 % des sommes allouées) n'a pas été dépensé au ministère de la Santé et des Services sociaux, et ce en dépit des besoins réels. Ils se sont interrogés sur la façon d'éviter la répétition d'un tel scénario. Ils se sont aussi demandé si le déficit d'entretien de 3 milliards de dollars des 2 700 immeubles du réseau demeurerait valable.

M^{me} Verreault explique que le montant de 372 millions a été réservé en attendant les résultats de l'audit que le Ministère mène en vue de dresser le portrait de la situation du réseau. Elle assure qu'il sera dépensé bientôt et que, au 31 mars 2012, le ratio n'était plus que de 26 %.

Les députés apprennent aussi que la valeur de 3 milliards de dollars du déficit d'entretien résulte de l'extrapolation d'une estimation effectuée par le Vérificateur général en 2008, mais qu'on ne peut dire si cette valeur demeure juste et raisonnable en 2013.

Le système d'information pour le maintien d'actifs des commissions scolaires

Les députés ont voulu en apprendre davantage sur le système d'information pour le maintien des actifs des commissions scolaires (SIMACS). Entre autres, ils ont demandé si le système évalue tout le parc immobilier et s'il pourrait être utilisé par d'autres organismes. Ils ont aussi cherché à connaître les besoins budgétaires des cinq prochaines années pour le maintien d'actifs et la résorption du déficit d'entretien des commissions scolaires.

Les élus ont appris que le SIMACS, développé et mis en fonction en 2005-2006, s'améliore constamment. Actuellement, il offre à chaque commission scolaire l'état de son parc, mais la qualité de l'information peut être inégale d'une commission scolaire à l'autre. Le sous-ministre n'a pu dire aux députés si le SIMACS serait adaptable aux besoins d'autres organismes. En outre, M. Matte n'a pu préciser les besoins financiers du Ministère ni le niveau du déficit d'entretien pour les cinq prochaines années.

²⁸ Le déficit d'entretien du parc immobilier des ministères présents représente 49 % du déficit de toutes les infrastructures publiques.

Il indique néanmoins qu'en 2012-2013, les commissions scolaires dépenseront 700 millions de dollars dont 511 millions pour les bâtiments (maintien et résorption du déficit) et le solde, pour les matériaux (accessibilité, chaises, etc.). Ce montant risque toutefois d'être insuffisant si l'évolution du déficit d'entretien, qui est passé de 1,6 milliard de dollars en 2008-2009 à 2,23 milliards en 2011-2012, se poursuit.

L'audit du parc immobilier des cégeps

La Commission a questionné le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie sur les critères utilisés pour répartir entre les cégeps les sommes qui lui sont consenties. Elle a aussi voulu savoir si les enveloppes annuelles de 27 millions de dollars du plan quinquennal 2008-2013 seront suffisantes d'ici 2023. Enfin, les députés se sont enquis de l'accessibilité, pour la Commission, des résultats de l'audit sur l'état du parc immobilier collégial.

Les députés ont appris de M^{me} Tremblay que les facteurs considérés dans la distribution des fonds aux cégeps sont notamment : la superficie des bâtiments, leur valeur de remplacement au mètre carré, leur âge, l'effectif étudiant et les coûts régionaux d'exécution des travaux. Ils ont aussi appris que, vu l'âge des bâtiments, les besoins financiers futurs pourront être supérieurs à 27 millions de dollars. Quant à l'accessibilité des résultats de l'audit, la réponse de la sous-ministre est positive en ce qui concerne les constats généraux de l'audit, mais négative pour les rapports qui contiennent des données qui ne peuvent être divulguées.

L'indicateur de structures en bon état du ministère des Transports

Les députés ont demandé à la sous-ministre de leur expliquer les concepts d'unités de structure, d'indicateur de structures en bon état pondéré et les résultats différents obtenus par le Ministère et le Vérificateur général pour l'indicateur pondéré.

M^{me} Dominique Savoie explique que les unités de structure sont attribuées aux différents ouvrages pour tenir compte de leur complexité et de leur valeur. Elles sont utilisées dans le calcul de l'indicateur pondéré qui tient en plus compte de la superficie des structures et de l'ampleur des travaux à réaliser pour les remettre en bon état.

La sous-ministre reconnaît l'existence d'un écart important entre l'indicateur pondéré du Ministère (69,7 %) et celui obtenu par le Vérificateur général (59,3 %) pour 2012. Elle annonce que les deux entités sont en discussion pour convenir d'une méthode de calcul commune.

Les attentes des ministères vérifiés envers le Secrétariat

Les députés ont interrogé les ministères vérifiés sur la façon dont ils s'y prendront pour fournir les données pertinentes et nécessaires au Secrétariat d'ici deux ans.

Le ministère de la Santé et des Services sociaux s'attend à ce que l'organisme central définisse rapidement un cadre clair et concis permettant à tous les ministères et d'établir les livrables utiles aux parlementaires.

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport souhaite que le Secrétariat fasse en sorte que les 72 commissions scolaires aient la même compréhension des résultats attendus par les députés.

Le ministère des Transports n'a pas d'attentes particulières. Cependant, il travaillera avec le Secrétariat pour définir une façon de faire cohérente, mais différente de par ses actifs particuliers.

Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, n'a pas d'attentes, les collègues ayant déjà établi le déficit d'entretien de leur parc immobilier.

La diffusion des données des ministères sur le Web

Les parlementaires ont demandé si la pratique du ministère des Transports de diffuser, sur le Web, l'état des structures du réseau supérieur peut être imitée par d'autres ministères.

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport répond que ses moyens ne lui permettent pas actuellement d'exiger un tel outil des commissions scolaires.

Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie estime la diffusion du bilan général de l'état du réseau possible, mais pas le rapport par cégep.

Le ministère de la Santé et des Services sociaux juge la diffusion possible, d'autant plus qu'une telle pratique a déjà cours dans le réseau pour les projets informatiques.

Commentaires des membres de la Commission

Les membres de la Commission constatent à regret que cinq ans après l'adoption de la Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques, le Secrétariat du Conseil du trésor ne connaît toujours pas ni la valeur des parcs immobiliers des ministères ni le déficit d'entretien de ceux-ci. Ils déplorent cette situation et comprennent que les ministères attendent les directives de l'organisme central et une méthodologie pour pouvoir procéder. Les parlementaires sont également surpris et déçus que le

concept de déficit d'entretien n'ait pas encore été défini et que le début de sa résorption n'en soit que plus lointain dans beaucoup de cas. Ils trouvent inconcevable que d'importantes sommes consenties pour la résorption du déficit d'entretien n'aient pas encore été dépensées dans un ministère qui a pourtant des besoins réels. Ils estiment que la perpétuation de l'inaction dans le dossier fait peser des risques importants sur la santé et la sécurité de la population.

Conclusion et recommandations

Les parlementaires remercient les dirigeants pour leur participation aux travaux de la Commission. Ils prennent la mesure du travail à accomplir pour améliorer la connaissance des ministères de leur parc immobilier et du déficit d'entretien associé.

Les députés souhaitent avoir le plus rapidement possible des évaluations justes, rigoureusement déterminées et documentées de la valeur des infrastructures publiques des ministères, de leur déficit d'entretien respectif et des montants nécessaires pour le maintien de leurs actifs. Ils prennent acte du plan d'action du Secrétariat du Conseil du trésor dont ils souhaitent la mise en œuvre rapide et l'obtention des résultats prévus et auxquels ils sont en droit de s'attendre. Les parlementaires jugent qu'un suivi rigoureux, de leur part, de la mise en œuvre du plan d'action du Secrétariat et de ses résultats, s'impose.

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

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.

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.

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.

CHAPITRE 5 AUDITION PORTANT SUR LA GESTION DU FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT DU SPORT ET DE L'ACTIVITÉ PHYSIQUE

Le 25 avril 2013, la Commission de l'administration publique a entendu le sous-ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, monsieur Bernard Matte, concernant la gestion du Fonds pour le développement du sport et de l'activité physique. Cette audition faisait suite aux observations du Vérificateur général²⁹. Elle a été tenue en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Vérificateur général

Les travaux du Vérificateur général avaient pour but de s'assurer que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport gère les programmes du Fonds pour le développement du sport et de l'activité physique selon les règles et les normes en vigueur ainsi que les principes de saine gestion. Ce fonds a été créé en 2006 afin de contribuer au développement d'une culture sportive au sein de la population québécoise. Il comprenait à ses débuts deux programmes : le Programme de soutien aux installations sportives et récréatives et le Programme de soutien aux événements sportifs internationaux ou pancanadiens³⁰. Le premier programme vise à soutenir financièrement la construction, la rénovation, l'aménagement et la mise aux normes d'installations sportives et récréatives. Le second programme vise à attirer des événements sportifs d'envergure au Québec.

La vérification a porté sur les activités du Fonds depuis sa création en 2006 jusqu'en mars 2011. La première phase du Programme de soutien aux installations sportives et récréatives disposait d'une enveloppe budgétaire de 363 millions de dollars³¹. Les organismes admissibles sont les organismes scolaires, les municipalités et les organismes à but non lucratif (OBNL). Au 31 mars 2011, le programme avait reçu 918 demandes, parmi lesquelles 409 ont été autorisées pour un montant totalisant 354,7 millions de dollars. Par ailleurs, 68 demandes ont été refusées et 23 ont été autorisées et par la suite abandonnées par le demandeur. Enfin, 418 d'entre-elles n'ont pas été analysées par le Fonds³². Pour sa part, le Programme de soutien aux événements sportifs internationaux ou pancanadiens profite d'une enveloppe cumulative qui atteindra 58,1 millions de dollars en 2020 (au 31 mars 2011, l'aide accordée s'élevait à 16,6 millions de dollars).

²⁹ « Fonds pour le développement du sport et de l'activité physique », *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013 : vérification de l'optimisation des ressources*, chap. 3, printemps 2012, 33 p.

³⁰ Un troisième programme a été créé en 2010 : le Programme de soutien pour le remplacement ou la modification de systèmes de réfrigération fonctionnant au fréon pour les aréna et centres de curling. Les travaux du Vérificateur général n'ont pas porté sur ce programme, car les demandes devaient être présentées au printemps 2012.

³¹ Les travaux du Vérificateur général n'ont porté que sur la première phase de ce programme. La deuxième phase a commencé en juillet 2011 et comprend deux volets de 50 millions de dollars chacun.

³² « Fonds pour le développement du sport et de l'activité physique », *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013 : vérification de l'optimisation des ressources*, chap. 3, printemps 2012, p. 10.

Au sujet de la première phase du Programme de soutien aux installations sportives et récréatives, le Vérificateur général observe que :

- La gestion des dossiers aux diverses étapes du processus d'attribution des subventions comporte plusieurs manquements. Ainsi, l'information transmise au ministre dans un premier temps ne lui permet pas de sélectionner les projets qui répondent le mieux aux objectifs du programme. En effet, aucune appréciation des projets reçus n'a précédé le choix des 500 projets retenus pour passer à l'étape de l'analyse détaillée. Le Vérificateur général estime que l'analyse des critères d'admissibilité et d'appréciation définis dans les règles et les normes du Secrétariat du Conseil du trésor aurait dû être effectuée avant cette première sélection.
- Plus de 45 % des demandes, soit 418, n'ont pas été retenus pour analyse, même si elles étaient de même nature que les demandes retenues.
- L'analyse détaillée des projets retenus pour évaluation est souvent insuffisante pour soutenir la décision d'accorder les subventions aux organismes. Ainsi, le Fonds a réalisé peu de comparaisons de projets similaires pour évaluer la vraisemblance des budgets de dépenses. De plus, les avis au ministre sont incomplets : ils ne contiennent pas de recommandations explicites sur le fait d'autoriser ou non les projets, ils ne sont pas toujours étayés comme il se doit et il arrive que des commentaires importants de l'analyse détaillée ne soient pas transmis.
- Le Fonds n'établit pas toujours adéquatement le montant d'aide accordé. Dans plusieurs dossiers, des coûts non admissibles ont été inclus dans le calcul de la subvention (par exemple, les coûts de construction d'un comptoir-restaurant).
- Le Fonds ne s'assure pas toujours que les bénéficiaires respectent la réglementation à l'égard de l'attribution des contrats, et ce, même dans les cas où des risques importants sont présents.
- Le Fonds ne s'assure pas que les conventions d'aide sont signées avant le début des travaux et n'effectue pas toujours une analyse adéquate de la réclamation avant de verser la subvention.

En ce qui concerne le Programme de soutien aux événements sportifs internationaux ou pancanadiens, le Vérificateur général relève que deux projets n'ont pas suivi le processus d'attribution des subventions. Le premier a été autorisé avant même la réalisation de l'analyse et le second a reçu l'aval du ministre après la tenue de l'événement. Le Vérificateur général constate aussi que le Fonds pourrait améliorer son travail à

l'égard du suivi des conventions d'aide, de l'analyse des réclamations et de l'examen des transactions avec des entités liées³³.

Enfin, à propos de la reddition de comptes, le Vérificateur général constate que le rapport annuel de gestion du Fonds ne contient pas d'indicateurs qui permettraient de bien évaluer dans quelle mesure les objectifs des programmes sont atteints.

Le Vérificateur général conclut que les deux programmes n'ont pas toujours été gérés selon les règles et les normes approuvées par le Secrétariat du Conseil du trésor ainsi que selon les principes de saine gestion.

Audition du dirigeant

Le sous-ministre affirme d'abord que le Ministère adhère aux 12 recommandations formulées par le Vérificateur général. M. Matte précise qu'un diagnostic semblable à celui présenté par le Vérificateur général avait été posé en avril 2010 par le vérificateur interne du Ministère. Celui-ci a alors élaboré un plan d'action et des gestes sont faits depuis juillet 2010 pour améliorer la gestion du Fonds. Le sous-ministre estime que « d'importants progrès ont été accomplis [qui] répondent en grande partie déjà aux recommandations du Vérificateur général ». Le sous-ministre énumère les actions importantes réalisées ou en cours, dont les suivantes :

- Le Ministère s'est doté d'outils et de processus qui permettent de réaliser des analyses plus rigoureuses et plus complètes des demandes d'aide financière présentées dans le cadre du Programme de soutien aux installations sportives et récréatives. Une base de données permet maintenant de consigner l'information financière ainsi que de nombreux autres détails relatifs à toutes les demandes. Le processus d'analyse et de sélection des projets a été révisé. Des contrôles sont en place pour s'assurer qu'aucune dépense non admissible n'a été comptabilisée dans la demande d'aide financière. Des moyens ont été développés pour faire le suivi des obligations prévues dans les conventions d'aide.
- La révision des règles et des normes du Programme de soutien aux événements sportifs internationaux ou pancanadiens est en cours afin de bonifier sa gestion. On prévoit, entre autres, l'instauration de dates de dépôt des demandes afin qu'elles soient transmises au plus tard quelques mois avant la tenue des événements.

³³ La clientèle de ce programme est en quasi-totalité constituée d'OBNL. Une personne qui est à la fois administrateur de l'OBNL qui achète un service et administrateur de l'organisme qui le vend est un exemple de transaction entre entités liées.

- Enfin, en ce qui concerne la reddition de comptes, le Ministère reverra ses indicateurs dans le but de garantir que l'information de gestion produite est pertinente.

Échanges entre la Commission et le dirigeant

Les échanges ont porté sur le nouveau processus d'analyse des demandes, les critères d'évaluation des projets, les écarts de coûts entre projets semblables, la gestion des appels d'offres par les OBNL et l'analyse d'impact du Fonds.

Le nouveau processus d'analyse des demandes

Les membres de la Commission s'intéressent aux correctifs apportés au processus d'analyse des demandes déposées dans le cadre du Programme de soutien aux installations sportives et récréatives. Le sous-ministre présente la nouvelle procédure en place depuis le 30 septembre 2011, qui correspond à la date butoir pour le dépôt des projets du premier volet de la phase II. M. Matte fait d'abord remarquer que le dépôt des demandes se fait maintenant à date fixe. Auparavant, les projets étaient présentés au cabinet du ministre en continu, et ce, sur des listes mensuelles dont l'information était très sommaire. Il est donc désormais possible d'analyser l'ensemble des projets de façon comparative. De plus, l'équipe de gestion du Fonds est à présent composée d'un personnel spécialisé qui comprend des architectes et des ingénieurs ainsi que des experts dans les domaines du loisir et du sport. Le Ministère collabore aussi avec les fédérations sportives dans l'évaluation des projets.

Par ailleurs, les dossiers transmis au ministre sont maintenant accompagnés d'une analyse préliminaire portant sur les critères d'admissibilité et des critères d'appréciation. Dans un premier temps, deux listes sont envoyées au ministre : les projets admissibles comportant une évaluation des critères d'appréciation et la liste des projets non admissibles. Les demandes sélectionnées font ensuite l'objet d'une analyse détaillée. L'avis qui s'ensuit comprend, entre autres, une recommandation, ce qui n'était pas le cas dans le processus d'analyse de la phase I. Cette recommandation est basée sur deux avis d'experts : un avis sportif sur la pertinence de l'activité sportive et un avis technique des ingénieurs et des architectes relativement aux plans et devis. M. Matte explique également les améliorations qui ont été apportées aux étapes qui suivent l'autorisation des projets, en particulier le suivi des conventions d'aide, les contrôles sur place et l'analyse des réclamations pour le paiement de la subvention.

Les critères d'appréciation des projets

Les parlementaires ont posé plusieurs questions sur les critères d'appréciation des projets. Le sous-ministre explique que des critères d'appréciation sont maintenant utilisés lors de l'évaluation préliminaire qui est transmise au ministre. Ceux-ci comprennent, entre autres, les critères suivants, auxquels peuvent être associés des facteurs de pondération : l'admissibilité de l'organisme; la nature des travaux; le montant de l'aide (celui-ci doit être inférieur à 7,5 millions de dollars et représenter au maximum 50 % de la valeur du projet); la propriété du terrain où les travaux seront réalisés, qui doit appartenir au bénéficiaire; l'existence de projets comparables dans la région; la situation financière du promoteur; l'accessibilité à une multitude de clientèles; la disponibilité des heures d'ouverture; etc. M. Matte ajoute que l'analyse détaillée des projets porte en particulier sur l'analyse pointue des plans et devis.

Les écarts de coûts entre projets semblables

Les membres de la Commission ont questionné le sous-ministre sur l'évaluation des projets similaires. Le Vérificateur général a relevé dans son rapport que le Fonds a effectué peu de comparaisons de projets semblables pour évaluer la vraisemblance des budgets de dépenses. Par exemple, 11 projets comprennent l'achat d'une surface synthétique pour la pratique du soccer et du football. Une comparaison réalisée par le Vérificateur général du prix au mètre carré pour l'acquisition et l'installation de ces surfaces révèle que le prix varie de 45 à 68 dollars, soit un écart d'environ 51 %. M. Matte explique que le Ministère entend ajouter à sa base de données des fonctionnalités afin d'obtenir des données comparatives par type d'installation ou encore par région, ce qui permettra l'évaluation de la vraisemblance des budgets de dépenses.

La gestion des appels d'offres par les OBNL

En vertu des conventions d'aide signées entre le Ministère et le bénéficiaire dans le cadre du Programme de soutien aux installations sportives et récréatives, le promoteur doit respecter certaines règles à l'égard des contrats qu'il adjuge. Ces règles concernent, entre autres, le mode de sollicitation et le choix des fournisseurs. Le Vérificateur général a noté dans son rapport que le Fonds ne s'assure pas toujours que le bénéficiaire respecte la réglementation à cet égard. Par exemple, au moment du dépôt de la demande pour la construction d'un complexe multisport, trois dirigeants de l'OBNL sont également administrateurs de la compagnie de construction qui a estimé le coût de construction du projet et qui a plus tard obtenu le contrat de 15,5 millions de dollars. Afin de corriger ces lacunes, M. Matte informe les parlementaires que

plusieurs mesures ont été prises, notamment la rédaction d'un guide préparé à l'intention des OBNL. Ces derniers n'ont pas l'habitude de gérer des appels d'offres et sont maintenant accompagnés dans leurs démarches par le Ministère.

Les parlementaires se sont aussi intéressés aux appels d'offres faits par des OBNL dans le cadre du Programme de soutien aux événements sportifs internationaux ou pancanadiens. M. Matte affirme que le Ministère a instauré un processus de contrôle concernant les transactions entre entités liées. Ainsi, une formation a été offerte aux employés du Fonds par la firme de comptables Ernst & Young pour aider les analystes à détecter les problèmes dès les premières étapes d'un dossier. De plus, un travail est accompli lors de l'analyse des dépenses présentées par l'OBNL. Au cours des échanges, un parlementaire a proposé qu'un guide comme celui préparé pour les bénéficiaires du programme des infrastructures soit préparé à l'intention des bénéficiaires du programme des événements. M. Matte retient cette idée et affirme qu'il fera en sorte de l'ajouter au plan d'action du Fonds.

L'analyse d'impact du Fonds et la reddition de comptes

En réponse aux questions des membres sur les retombées du Fonds, le sous-ministre affirme qu'il a l'intention de demander à son équipe de la Direction générale des politiques de procéder à une analyse d'impact des programmes du Fonds. Il s'agira d'évaluer les retombées concrètes, notamment en ce qui a trait à la participation de la population à des activités physiques et au développement d'une culture sportive au Québec. Les parlementaires se réjouissent de cette intention du sous-ministre, car ils estiment que ce type d'évaluation permet d'améliorer la gestion des programmes gérés par l'État et l'utilisation des fonds publics. Ils saluent aussi l'intention d'améliorer la reddition de comptes afin de s'assurer que l'information de gestion produite est pertinente et que les indicateurs permettent de bien évaluer si les objectifs des programmes sont atteints.

Conclusion et recommandations

Les membres de la Commission sont très satisfaits du déroulement des échanges avec le sous-ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Ils soulignent la volonté réelle de corriger les problèmes ainsi que la qualité du plan d'action élaboré en réponse à chacune des 12 recommandations du Vérificateur général.

Les parlementaires sont rassurés par les changements apportés au processus d'attribution des subventions. Ils notent que le Vérificateur général estime que ces changements sont « très importants » et qu'ils permettront de « répondre à toutes nos recommandations ». Toutefois, les membres de la Commission

restent préoccupés par la gestion des appels d'offres par les organismes à but non lucratif. Ils formulent donc les deux recommandations suivantes :

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.

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.

Les membres de la Commission souhaitent également connaître l'état d'avancement de toutes les actions prévues au plan d'action ainsi que les suites données à ses recommandations. En conséquence, la Commission recommande :

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.

CHAPITRE 6 AUDITION PORTANT SUR LE TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU QUÉBEC

Le 1^{er} mai 2013, la Commission de l'administration publique a entendu les dirigeants du Tribunal administratif du Québec, dont sa présidente, madame Hélène de Kovachich. Cette audition faisait suite aux observations du Vérificateur général du Québec sur la gestion des tribunaux administratifs³⁴. Le mandat de la Commission a été réalisé en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Vérificateur général

Les travaux du Vérificateur général ont porté sur trois tribunaux administratifs, soit la Commission des lésions professionnelles, la Commission des relations du travail et le Tribunal administratif du Québec, Section des affaires sociales. Toutefois, l'audition n'a eu trait qu'à cette dernière entité. Le Vérificateur poursuivait deux objectifs. En premier lieu, il entendait s'assurer que les tribunaux à l'étude s'étaient dotés d'une structure de gouvernance favorisant une saine gestion. En second lieu, il voulait vérifier si les trois organismes avaient mis en place des systèmes leur permettant de gérer efficacement leur performance et d'en rendre compte. Dans ses conclusions, le Vérificateur fait état de lacunes.

Le Vérificateur a formulé quinze recommandations, dont onze s'adressent au Tribunal administratif. Voici ses principaux constats :

- La structure de gouvernance en place au Tribunal administratif du Québec ne favorise pas une saine gestion. Sa performance s'est détériorée et ses systèmes de gestion ne facilitent pas l'efficience.
- Le processus pour extraire l'information de gestion est inefficace, les données recueillies ne sont pas toujours fiables ni pertinentes et le système d'information est désuet.
- Depuis 2004, la Section des affaires sociales ferme moins de dossiers qu'elle en ouvre, avec pour conséquence une augmentation du nombre de dossiers à traiter de 59 %. Le délai de traitement des dossiers s'est lui aussi prolongé de 23 % de 2009 à 2011, atteignant 603 jours. Ainsi, pour les dossiers liés à l'assurance automobile, 20 % de ceux fermés en 2011 dataient de plus de trois ans.
- Le processus de mise au rôle ne permet pas une inscription rapide des recours. Le Tribunal n'assume pas le leadership nécessaire pour favoriser la diligence des parties, de sorte que, en 2011, 61 % des premières audiences ont été fixées à plus d'un an après l'ouverture du dossier.
- Aucune donnée n'a été fournie au Vérificateur sur l'utilisation du temps d'audience rendu disponible par les membres du Tribunal. Les audiences tenues annuellement ont connu une

³⁴ « Gestion des tribunaux administratifs », *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013 : vérification de l'optimisation des ressources*, printemps 2012, chap. 2, 55 p.

diminution de 15 % depuis 2008. Malgré une orientation visant à prioriser le règlement des recours par la conciliation, le nombre de dossiers pour lesquels une telle démarche a été réalisée a baissé de 13 % de 2008 à 2011. Enfin, le délai moyen de traitement d'un dossier fermé à la suite d'une conciliation est en hausse de 31 % depuis 2009.

Audition de la dirigeant

D'abord, la présidente rappelle aux membres le contexte particulier dans lequel le Tribunal administratif a été mis en place, de même que la spécificité de ses mandats. Le Tribunal a été institué en 1998. Plus d'une centaine de lois lui donnent compétence dans des domaines diversifiés, tels que l'aide sociale, l'indemnisation de victimes d'actes criminels ou l'évaluation foncière. M^{me} de Kovachich explique que la Section des affaires sociales du Tribunal est désignée comme étant aussi une commission d'examen des troubles mentaux au sens du Code criminel. La présidente souligne qu'il s'agit d'un tribunal itinérant qui tient des audiences et des conciliations dans 69 villes du Québec. Le nombre de recours traités annuellement varie entre 10 000 et 12 000.

La présidente précise que, depuis sa création, le Tribunal n'a jamais pu compter sur l'effectif maximal de membres prévus par décret en 1998, soit 97 membres à temps plein et 31 à temps partiel. On doit combiner à cette situation une augmentation progressive de son champ de compétences avec l'attribution de nouveaux recours et une complexification des compétences existantes. Le Tribunal a notamment reçu, en 2008, 3 200 dossiers provenant de la Société de l'assurance automobile du Québec.

Par ailleurs, M^{me} de Kovachich mentionne que le Tribunal a fait face à des compressions budgétaires et à un gel de postes et d'effectifs. Elle ajoute que l'entité ne bénéficie pas de crédits permanents, même pour son activité juridictionnelle.

En réponse aux constats du Vérificateur, la présidente fait valoir que son rapport reflète des observations qui datent d'un an déjà. Un plan d'action et une nouvelle planification stratégique ont été déposés, des projets ont été amorcés et des avancées technologiques ont été enregistrées. Par ailleurs, au 28 février 2013, le Tribunal a réduit le nombre de dossiers à traiter de plus de 2 000 par rapport aux statistiques de 2012. Elle insiste aussi sur les différentes réalisations relevées par le Vérificateur comme la mise en place de mesures visant à maintenir un haut degré de cohérence des décisions, l'offre de services de conciliation et la refonte du site Internet.

M^{me} de Kovachich ajoute que de nombreuses actions ont été prises avec un souci d'optimisation et d'efficience. Entre autres, l'utilisation des ressources informationnelles et l'amorce d'un projet corporatif lié à la gestion du changement afin d'améliorer la performance du Tribunal. En conclusion, elle énonce un problème très important dont les conséquences se font sentir dans la section des affaires sociales : le manque chronique d'effectif médical, soit des médecins et des psychiatres. Ce sous-effectif retarde le traitement de nombreux dossiers, notamment en assurance automobile.

Échanges entre la Commission et la dirigeante

Les échanges avec la présidente ont essentiellement porté sur la performance, les systèmes de gestion et la gouvernance.

La performance

Les parlementaires s'inquiètent du fait qu'il y a une grande quantité de dossiers à traiter. Ils constatent que les délais pour une première audience sont très longs, que le nombre de dossiers en conciliation est en baisse et que le nombre de jours d'audience a connu une diminution de 15 %. Ils se questionnent sur le fonctionnement quotidien du Tribunal. Ils apprennent que les membres du Tribunal siègent du lundi après-midi au jeudi soir, une semaine sur deux, l'autre semaine étant consacrée aux délibérations. Enfin, les députés cherchent à comprendre s'il y a un lien entre l'augmentation du nombre de dossiers à traiter et leur complexification.

La présidente rappelle que le nombre de dossiers à traiter a diminué de 2000, de 2012 à 2013. Selon elle, ce résultat est la preuve que les mesures mises en place à la suite des recommandations du Vérificateur ont des effets positifs. Elle précise que, en 2012-2013, le nombre de dossiers fermés après une conciliation en assurance automobile était plus élevé que le nombre de dossiers inscrits (1 759 fermés contre 1 542 inscrits).

Aussi, M^{me} de Kovachich souligne que les membres du Tribunal doivent se déplacer dans plusieurs villes du Québec, ce qui nécessite du temps. Elle précise que la vérification menée ne concernait que le Secteur des affaires sociales. Enfin, elle promet qu'un complément d'information sera fourni aux membres de la Commission d'ici le 15 décembre 2013 afin de détailler le nombre d'heures consacrées aux audiences par les juges administratifs.

Un dirigeant de l'organisme explique que de nouveaux types de recours ont changé la donne quant au temps requis pour le traitement d'un dossier. Auparavant, de nombreux dossiers étaient réglés en quelques heures. Aujourd'hui, des causes relatives aux centres de la petite enfance et à la certification de résidences pour personnes âgées, entre autres, prennent souvent jusqu'à plusieurs semaines d'audiences avant d'être prêtes pour les délibérations.

En outre, la présidente évoque la Loi sur la justice administrative et les obligations qui en découlent pour illustrer que la marge de manœuvre est limitée. Ainsi, des modifications législatives seraient les bienvenues. Elles faciliteraient le travail du Tribunal et l'aideraient à résoudre quelques problèmes. À titre d'exemple, l'obligation légale d'avoir une formation composée d'un membre médecin et d'un membre avocat ou notaire pour traiter certains types de dossiers est parfois difficile à respecter en raison du sous-effectif. Des changements à la Loi à cet égard contribueraient à améliorer le fonctionnement du Tribunal.

Bien sûr, les parlementaires sont attentifs à cette question. Ils estiment que le Tribunal administratif devrait proposer des modifications à la Loi au ministre de la Justice afin que la Loi corresponde davantage à la réalité de l'organisme qu'elle régit.

Les membres se questionnent sur la procédure de mise au rôle appliquée par le Tribunal. Ils s'inquiètent du fait que les dossiers qui ne se résolvent pas en conciliation doivent recommencer le processus de mise au rôle. Ils sont conscients des efforts faits par le Tribunal pour accélérer le traitement des dossiers, mais demeurent néanmoins perplexes quant aux délais de traitement qui s'allongent.

Les systèmes de gestion

Les membres de la Commission veulent obtenir des précisions sur les différents systèmes d'information utilisés par le Tribunal. Ils apprennent que de nouveaux systèmes sont ou seront implantés sous peu. Ils cherchent à en connaître l'échéancier. Une représentante du Tribunal explique que l'implantation sera terminée pour 2017. Elle s'engage également, au nom du Tribunal, à déposer sous peu un échéancier de l'implantation des systèmes à la Commission de l'administration publique.

Toujours en lien avec les systèmes d'information, la présidente mentionne que depuis son arrivée en poste, elle a mené plusieurs actions pour améliorer le système de gestion. Notamment, elle a procédé à l'embauche d'un directeur de l'information et mis en place un tableau de suivi de gestion.

Une application a aussi été développée pour documenter les hauts dirigeants du Tribunal sur les remises d'audience. Cet outil permet de savoir, par exemple, qui fait la demande et d'être informé sur le nombre de remises pour un même dossier. Les membres de la Commission s'enquière des problèmes importants rencontrés dans la réalisation des projets informatiques de l'organisme. Les dirigeants du Tribunal assurent que les projets suivent leur cours et respectent les échéanciers ainsi que le budget établi. De fait, ils expliquent qu'aucun projet ne présente de risques, selon le directeur principal de l'information.

La gouvernance

La présidente présente aux membres de la Commission la nouvelle planification stratégique, élaborée et déposée depuis le passage du Vérificateur général. On trouve, entre autres, dans ce document des objectifs pour atteindre une meilleure performance du Tribunal. Elle ajoute qu'un plan d'action a été déposé. Celui-ci devrait répondre aux constats formulés par le Vérificateur. Selon ce dernier, le plan d'action ne suffira pas à combler les lacunes énoncées dans six des onze recommandations de son rapport

À ce sujet, les députés constatent que de nombreuses cibles du plan stratégique ou du plan d'action ont des échéances longues. Par exemple, on cible l'année 2017 pour avoir complété des changements dans la mise au rôle. Les membres mentionnent le besoin d'adopter des cibles intermédiaires pour faciliter le suivi des actions entreprises par l'organisme. À cet effet, la présidente s'engage à déposer un document comprenant des cibles intermédiaires d'ici le 15 décembre 2013.

La Commission a aussi souligné l'importance d'une saine collaboration entre les organismes vérifiés et l'équipe du Vérificateur général du Québec. C'est pourquoi les parlementaires jugent impératif que, lors d'un exercice de vérification, le Tribunal facilite l'accès à ses bureaux et fournissent les données requises aux collaborateurs du Vérificateur général. Le travail peut ainsi s'effectuer dans les meilleures conditions possible. La présidente explique que les locaux de l'organisme sont exigus. Cependant, elle estime avoir répondu avec diligence à toutes les demandes formulées dans le cadre de la dernière vérification.

Des députés ont abordé la question des dépenses contractuelles totalisant un montant de 144 000 \$ auprès d'une avocate en droit familial. La présidente a expliqué aux membres qu'en raison de quatre ordonnances de la cour, elle ne pouvait commenter la situation, ni préciser les termes du contrat.

Conclusion et recommandations

Les membres de la Commission de l'administration publique ont eu l'occasion, par cette audition, de se familiariser avec la réalité quotidienne et les enjeux qui caractérisent le Tribunal administratif du Québec. Ils sont attentifs aux problèmes de ressources humaines mentionnés par ses représentants et de leurs conséquences importantes sur le traitement des dossiers. Ils croient que certains changements à la Loi simplifieraient les procédures et par le fait même faciliteraient le travail.

Les parlementaires se disent déçus de la collaboration limitée du Tribunal avec l'équipe du Vérificateur général selon les commentaires de ce dernier. Ils considèrent également que le plan d'action et le plan stratégique déposés par l'organisme ont des échéances trop lointaines. Il doit y avoir des étapes intermédiaires pour bien connaître l'avancement des projets. En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

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.

Que le Tribunal administratif du Québec transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 30 septembre de chaque année³⁵, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.

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.

³⁵ Pour l'année 2013, le rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires doit être déposé au plus tard le 15 décembre.

CHAPITRE 7 AUDITION PORTANT SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DU MINISTÈRE DES FINANCES ET DE L'ÉCONOMIE

Le 8 mai 2013, la Commission de l'administration publique a entendu le sous-ministre des Finances et de l'Économie, monsieur Luc Monty, en vertu de la Loi sur l'administration publique. L'audition portait sur la gestion administrative du Ministère avec un fort accent sur la problématique de la relève de sa main-d'œuvre.

Audition du dirigeant

M. Monty circonscrit son allocution aux résultats des exercices 2010-2011 et 2011-2012³⁶ et, en conséquence, sur la mission « finances » du Ministère. Il présente l'institution dont il illustre trois fonctions : (1) la gestion du Fonds consolidé du revenu et de la dette; (2) la préparation et la mise en œuvre du budget annuel du Québec; (3) la reddition de comptes financière.

Le sous-ministre précise que les enjeux³⁷ du plan stratégique 2008-2011 demeureront à nouveau au cœur du futur plan stratégique. Selon lui, le rôle central du Ministère explique la similitude entre ses objectifs et ceux à portée gouvernementale. Cela dit, il s'engage à faire, à l'avenir, la distinction entre les deux et à présenter un sommaire des résultats dans ses rapports annuels. Il s'engage aussi à accompagner les indicateurs de son prochain plan stratégique de cibles.

M. Monty fait part de l'évolution de ses effectifs au cours des 8 dernières années : réduction des emplois de 120 postes (15 %) et de la masse salariale de 3,8 millions de dollars (7,4 %). Il assure que la qualité des services a été maintenue grâce à la réduction par attrition, à des gains de productivité et à la révision des processus.

L'élargissement des mandats du Ministère le 19 septembre 2012 a porté son effectif de 671 à 1 500. M. Monty qualifie la main-d'œuvre du Ministère de jeune et d'assidue. Il attribue cette situation aux mesures que le Ministère a mises en œuvre pour attirer et fidéliser le personnel.

Les échanges entre la Commission et le dirigeant

Les échanges avec les dirigeants du Ministère ont notamment porté sur les effets de la réduction des effectifs, sur la stratégie d'attraction, de fidélisation et de rétention du personnel, sur la dette publique et

³⁶ Cette précision vient du fait que depuis le 19 septembre 2012, le ministère des Finances s'est vu confier des responsabilités additionnelles en matière de développement économique et de développement de l'industrie touristique.

³⁷ Les cinq enjeux sont : des finances publiques saines, la relance et le développement de l'économie, un environnement fiscal favorisant la croissance économique, un secteur financier dynamique et bien encadré ainsi qu'une gestion fondée sur l'efficacité et l'imputabilité.

son financement, sur les rapports mensuels des opérations financières, sur les ressources informationnelles, sur le plan stratégique et sur la nouvelle structure du Ministère.

Les effets de la réduction des effectifs

Les membres de la Commission ont cherché à connaître les catégories d'emploi ayant été les plus touchées par la réduction des effectifs et l'incidence de cette baisse sur l'utilisation de ressources externes. Ils se sont aussi enquis de la stratégie du Ministère en cas de départ d'employés stratégiques pour l'organisation. Enfin, ils ont voulu en apprendre davantage sur le taux de roulement au sein du Ministère, sur sa capacité à recruter des candidats de valeur et sur sa politique de remplacement de quatre départs à la retraite sur dix.

En réponse, les députés ont appris que les départs survenaient dans tous les corps d'emploi et qu'aucune catégorie n'a été plus touchée que les autres. De plus, la réduction s'est faite surtout par attrition et par le remplacement de quatre partants sur dix. Pour assurer le transfert d'expertise, un ou deux ans avant la date de départ à la retraite prévue d'un employé stratégique, on lui jumelle son remplaçant. En conséquence, le Ministère n'a pas eu plus recours à des ressources externes qu'auparavant. D'ailleurs, le Ministère préfère compter sur ses propres ressources, entre autres, en raison de ses fonctions uniques. De plus, les écarts salariaux d'avec le secteur privé ne favorisent pas un recours massif à de l'expertise externe.

Le sous-ministre a aussi indiqué aux élus que le taux de roulement du personnel était variable. À titre d'exemple, le taux a baissé de 12,7 % en 2010 à 7,4 % en 2011 et a remonté à 13,2 % en 2012. La recherche de promotion et de meilleures conditions salariales motivent souvent les départs.

Concernant la politique de remplacement de quatre départs à la retraite sur dix, le sous-ministre concède qu'elle ne peut durer indéfiniment sans mettre en péril la structure du Ministère. Mais il reconnaît du même coup qu'elle a été bien gérée jusqu'ici, grâce notamment à la révision des processus et à l'exécution des tâches autrement.

Le sous-ministre reconnaît aussi que le Ministère a toujours été défavorisé sur le plan salarial pour l'embauche de cadres intermédiaires et supérieurs d'expérience. Cependant, l'organisme s'est donné, depuis 2005, des moyens pour compenser les écarts salariaux. Quelques-uns de ces moyens sont expliqués dans la section qui suit.

La stratégie du Ministère en matière d'attraction, de fidélisation et de rétention du personnel

Les parlementaires ont cherché à en apprendre davantage sur les mesures que le Ministère a mises en place pour attirer, fidéliser et retenir le personnel. Ils se sont interrogés sur la suffisance de ces moyens pour permettre de recruter les meilleurs candidats en dépit du désavantage salarial. Ils se sont aussi intéressés à la capacité du Ministère à offrir des défis aux jeunes recrues³⁸. Ils ont enfin questionné le Ministère sur le bien-fondé de sa politique d'utilisation presque exclusive de ressources internes.

Pour illustrer les mesures d'attraction et de rétention du personnel mises en place, le Ministère distribue et explique deux documents : *Images de marque* (outils de communication aux clientèles) et *Accueil du nouvel employé* (guide à l'intention du gestionnaire et du parrain ou de la marraine d'accueil). Ces deux documents décrivent une série de moyens de communications aux cadres et aux employés relatives à la dotation, à l'accueil des nouveaux employés et au plan de formation. À ces outils, s'ajoutent les programmes d'intégration et de formation (PIF), de mentorat, de jumelage et d'acquisition d'expériences variées qui offrent des défis aux nouvelles recrues. Selon le Ministère, ces outils attirent et retiennent une clientèle de plus en plus jeune, talentueuse et portée vers le développement de compétences.

Le sous-ministre indique aux parlementaires que ces mesures permettent de puiser au Québec les ressources humaines nécessaires au Ministère pour s'acquitter de sa mission. Quant à l'utilisation quasi exclusive de l'expertise interne, elle est aussi en grande partie commandée par le souci d'assurer l'intégrité des données et la confidentialité des opérations.

Le Ministère distribue ensuite un troisième document qui dresse le portrait de l'effectif en 2010-2011. On y apprend, entre autres, le taux d'embauche d'étudiants et de stagiaires (18,6 %), la tendance à la baisse de l'âge moyen des employés, les départs selon le type, les prévisions de départ à la retraite, le ratio d'encadrement, les dépenses de formation, le taux d'absentéisme.

La dette publique et son financement

Les députés se sont enquis du niveau de la dette du Québec, de ses détenteurs, de son coût et de l'importance de la dette contractée par Épargne Placements Québec auprès des Québécois. Ils ont aussi cherché à savoir si le Québec avait de la difficulté à emprunter sur les marchés de capitaux.

³⁸ En décembre 2010, les résultats d'une enquête effectuée par le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor ont été publiés. L'enquête avait pour but de connaître ce que la fonction publique québécoise doit faire pour répondre adéquatement aux aspirations de la nouvelle génération. Dans cette enquête, intitulée *Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise*, l'une des demandes des jeunes sondés était à l'effet de pouvoir relever plus de nouveaux défis dans leur travail.

En réponse, ils ont appris que la dette contractée par Épargne Placements Québec auprès des Québécois totalise aujourd'hui quelque 7 milliards de dollars. Les taux d'emprunt de l'entité varient de 1,25 % à 3,5 % selon le type et l'échéance des produits d'épargne et sont voisins de ceux de la concurrence. Quant à la dette brute, elle était estimée à 193,6 milliards de dollars au 31 mars 2013³⁹, soit 54,2 % du produit intérieur brut. Le taux d'intérêt moyen payé sur la dette en 2012-2013 était de 4 % ou 4,4 %. Par ailleurs, les acheteurs demandant l'anonymat, il est impossible pour le Ministère de connaître de façon précise les détenteurs de la dette québécoise. En revanche, le Ministère sait que 85 % de la dette est en dollars canadiens et 15 % en devises étrangères.

Quant à sa capacité d'emprunt, le Québec a un accès facile aux marchés financiers. Cet accès est favorisé par une grande diversification des emprunts en fonction des marchés (canadien, américain, japonais, européen), des instruments (émissions publiques, emprunts privés, produits d'épargne aux Québécois) et des échéances (cinq, dix, trente ans).

Les rapports mensuels des opérations financières

Les députés ont déploré que, dans leur forme actuelle, les rapports mensuels des opérations financières des organismes autres que budgétaires et des fonds spéciaux ne favorisent pas un suivi adéquat de leurs dépenses. Ils ont demandé s'il était possible pour le Ministère de préparer des rapports semestriels portant sur les deux ou trois dernières années qui illustreraient l'évolution des dépenses. Ils ont enfin demandé s'il était possible de raccourcir le délai de production des rapports mensuels des opérations financières qui est actuellement de 90 jours.

Le Ministère trouve l'idée des rapports semestriels intéressante, mais souligne l'importance des défis techniques que cela comporterait. Au nombre de ceux-ci, la collecte des données auprès des ministères et des organismes et peut-être même des modifications législatives. De plus, le Ministère estime qu'il serait difficile de raccourcir le délai de production des rapports mensuels compte tenu de la date de remise des taxes et des impôts. Il souligne aussi que le Québec est la seule des dix provinces à publier des rapports mensuels⁴⁰.

Les ressources informationnelles

La Commission a souligné au dirigeant le peu d'information que contiennent les rapports annuels 2010-2011 et 2011-2012 sur les ressources informationnelles du Ministère. Elle a notamment demandé que lui

³⁹ Comprend les 7 milliards de dollars de dette d'Épargne Placements du Québec.

⁴⁰ Le gouvernement fédéral publie aussi des rapports mensuels, mais sur une base de comptabilité de caisse, alors que le Québec utilise la comptabilité d'exercice. Cette dernière approche exige beaucoup plus de travail.

soient indiqués les principaux projets de développement du Ministère ainsi que leur importance monétaire. Elle a demandé à connaître l'implication des firmes externes dans la réalisation des projets et à recevoir la liste des principaux projets informatiques en cours.

Les députés ont appris que les fonds consacrés aux ressources informationnelles servent surtout à la mise à jour des systèmes tels que les systèmes comptables et ceux de gestion de la dette. Quant aux projets de développement, les principaux sont : le système de production des notes et des annexes des états financiers (600 000 \$); le système de transmission électronique des états financiers pour les commissions scolaires, les établissements et les agences de santé (800 000 \$); la modernisation des systèmes d'information du Fonds de financement et de Financement-Québec et le système de suivi des recettes. Ces projets sont surtout réalisés à l'interne, à hauteur de 82 %, notamment en raison de l'unicité des systèmes et du souci de contrôler leur exécution et leur efficacité. Par ailleurs, le Ministère s'est engagé à transmettre à la Commission les principaux projets en cours ou à réaliser dans la prochaine année.

Le nouveau plan stratégique en préparation

Les députés ont reçu du sous-ministre l'engagement que le nouveau plan stratégique tiendra compte, dans la mesure du possible, des commentaires du rapport de la Commission. Entre autres, les activités propres au Ministère seront distinctes de celles à portée gouvernementale. De plus, des cibles seront définies pour les indicateurs, lorsque possible⁴¹.

La nouvelle structure du Ministère

Les députés ont interrogé le sous-ministre sur la façon envisagée pour intégrer les nouvelles responsabilités de développement économique et du tourisme qui font doubler ses effectifs. Ils se sont montrés particulièrement inquiets des effets que pourrait avoir l'intégration de ces dimensions sur le taux de l'entrepreneuriat déjà faible au Québec. Ils ont aussi exprimé leurs préoccupations à l'égard de la capacité de la nouvelle entité à réaliser efficacement ses mandats.

Le sous-ministre reconnaît que l'intégration et la gestion de la nouvelle entité posent un défi réel, mais souligne que la situation n'est pas inédite⁴². Il explique que la mission du Ministère a toujours comporté la dimension de développement économique et qu'il possède déjà des instruments adaptés à sa nouvelle

⁴¹ À cet égard, le sous-ministre souligne que tous les indicateurs du Ministère ne peuvent avoir de cibles. Il attribue cette situation au rôle central du Ministère et cite le Conseil du trésor, un autre organisme central, comme ne présentant pas de cibles. Il donne aussi l'exemple du ministère des Finances du Canada dont certains indicateurs ne comportent pas de cibles.

⁴² Il cite l'exemple de la France, qui a une structure similaire.

structure. Selon lui, la nouvelle entité tirera le meilleur parti de ses différentes composantes et réalisera des économies d'échelle.

Commentaires des membres de la Commission

Les membres de la Commission prennent acte des mesures mises en place par le Ministère pour attirer, fidéliser et retenir son personnel. Ils sont agréablement surpris d'entendre que, malgré l'étroitesse du bassin de la main-d'œuvre et la concurrence des autres provinces et du fédéral, le Ministère réussit à attirer et à retenir du personnel de plus en plus jeune, qualifié et motivé. Les parlementaires félicitent l'institution et l'encouragent à poursuivre ses efforts dans ce sens.

Les députés comprennent que le nouveau plan stratégique du Ministère sera bientôt prêt et qu'il corrigera les lacunes constatées dans le précédent (2008-2011), notamment en ce qui a trait à la distinction entre les activités ministérielles et celles à portée gouvernementale ainsi qu'à la définition de cibles pour les indicateurs. Ils comprennent également que les prochains rapports contiendront un tableau synoptique des objectifs et des résultats obtenus.

Les élus notent que l'intégration des missions de développement économique et du tourisme est en cours. Ils sont cependant préoccupés des difficultés administratives qui pourraient surgir et des impacts indésirables que la fusion pourrait avoir sur la culture de l'entrepreneuriat au Québec. Ils exhortent le Ministère à prendre tous les moyens nécessaires pour faire de l'intégration une opération réussie et efficiente. Dans un autre ordre d'idées, les parlementaires se demandent s'il serait possible de négocier une entente salariale avec le Secrétariat du Conseil du trésor afin de permettre au Ministère de réduire le fossé salarial qui le sépare de ses concurrents, notamment en ce qui concerne l'engagement de personnel spécialisé et d'expérience.

Conclusion et recommandations

La Commission remercie les dirigeants pour leur participation aux travaux. Elle exprime sa satisfaction quant au déroulement des échanges. Elle salue les dirigeants pour le complément d'information distribué lors des auditions.

Les députés souhaitent avoir rapidement le nouveau plan stratégique du Ministère. Ils s'attendent à ce qu'il couvre les nouvelles responsabilités de l'entité. Ils espèrent aussi qu'il corrige les manquements constatés dans le précédent plan stratégique et que les prochains rapports annuels présentent un tableau synoptique des objectifs, des indicateurs, des cibles et des résultats obtenus.

Enfin, les membres de la Commission encouragent le Ministère à prendre tous les moyens requis pour réussir l'intégration des nouvelles activités. Ils souhaitent que cette opération n'ait pas d'effets indésirables sur la gestion des ressources humaines et veulent en suivre l'évolution.

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

Que le ministère des Finances et de l'Économie lui transmette, dans un an, un plan de mise à jour de sa main-d'œuvre une fois les activités de développement économique et du tourisme intégrées.

Que le nouveau plan stratégique du Ministère contienne des améliorations au regard de la distinction à faire entre les activités propres au ministère et les activités gouvernementales ainsi que des cibles liées aux indicateurs.

Que les prochains rapports annuels du Ministère tiennent compte des améliorations apportées au plan stratégique et présentent un tableau synoptique des objectifs, des indicateurs, des cibles et des résultats obtenus.

Que le Ministère se rende disponible pour une audition, au cours de 2014, pour les suivis du plan de mise à jour de la main-d'œuvre, du contenu du nouveau plan stratégique et du rapport annuel.

CHAPITRE 8 AUDITION PORTANT SUR LE BILAN DE GESTION DE LA CORPORATION D'URGENCES-SANTÉ

Le 15 mai 2013, la Commission de l'administration publique a entendu le président-directeur général de la Corporation d'Urgences-santé, monsieur Nicola D'Ulisse. L'audition portait sur le rapport annuel de gestion 2011-2012 de l'organisme. Elle a eu lieu en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Audition du dirigeant

Le président-directeur général présente le bilan de la gestion d'Urgences-santé. D'entrée de jeu, et en guise de portrait, il cite quelques chiffres, notamment le nombre d'appels répondus, de transports effectués, d'employés et de véhicules. Il rappelle aussi la mission de la Corporation et l'importance de la chaîne d'intervention préhospitalière. Il explique chacun des six maillons de cette chaîne.

D'abord, les citoyens, les premiers intervenants et les secouristes forment le premier maillon. Le président-directeur général rappelle que les manœuvres de réanimation et de défibrillation amorcées rapidement ont des effets importants sur les chances de survie d'une personne. Il mentionne également les initiatives d'Urgences-santé à ce sujet.

Le deuxième maillon concerne l'arrimage avec les services d'urgence 911. M. D'Ulisse souligne les efforts de coordination avec la Ville de Montréal afin de diminuer le temps de traitement des appels.

Le troisième maillon, le Centre de communication santé de la Corporation, devrait recevoir sous peu sa certification de « Centre d'excellence » décernée par la National Academy of Emergency Dispatch. Pour y arriver, l'organisation a dû procéder à une révision en profondeur de ses processus. Ces efforts ont d'ailleurs permis de diminuer le taux de roulement chez les répartiteurs médicaux d'urgence.

Les premiers répondants forment le quatrième maillon de la chaîne d'intervention préhospitalière. Sur l'île de Montréal, la formation de 2 400 pompiers comme premiers répondants s'est traduite par une amélioration notable du temps d'intervention.

Les services ambulanciers, le cinquième maillon, font aussi l'objet de mises au point. Le président-directeur général mentionne que le taux de survie relatif aux cas critiques est passé de 27,4 % à 42,6 % en quatre ans. De plus, pour l'année 2012-2013, les taux de conformité aux protocoles cliniques atteignent jusqu'à 98 %. Pendant la même période, le temps moyen d'intervention systémique pour les appels de

priorité 1 est passé de 7,8 minutes à 7,17 minutes, malgré une augmentation de plus de 10 000 interventions.

M. D'Ulisse indique qu'Urgences-santé poursuit ses efforts en vue d'implanter plus largement des soins avancés, en collaboration avec le Collège des médecins du Québec. Urgences-santé contribue également au développement d'un programme avec l'Université de Montréal, qui lui permettra d'attirer des ressources qualifiées et d'offrir à la population des soins qui seront encore mieux adaptés.

Toujours en matière de ressources humaines, le président-directeur général évoque les défis particuliers auxquels est confronté son organisme, soit l'absentéisme, les accidents de travail et la tension physique et psychologique qui caractérisent le travail des techniciens ambulanciers paramédicaux. Plusieurs mesures ont été mises en place pour relever ces défis et M. D'Ulisse en présente les résultats. Il en profite pour parler de la satisfaction de la clientèle, qui est élevée, et du nombre de plaintes. Il précise que, parmi ces dernières, plusieurs concernent les frais engendrés par le transport ambulancier. En effet, les sondages internes démontrent que 55 % des citoyens ignorent que le service n'est pas gratuit.

Enfin, le sixième maillon est constitué par les centres hospitaliers qui sont les établissements receveurs. M. D'Ulisse explique que son équipe travaille avec des partenaires pour diminuer le temps que les techniciens ambulanciers passent au centre hospitalier. Plusieurs pistes de solution ont été avancées et les discussions se poursuivent. Les efforts d'Urgences-santé portent aussi sur la planification des transports interétablissements, qui représentent 20 % de ses déplacements.

Sur le plan financier, le président-directeur général affirme avoir la situation bien en main. Malgré une hausse du volume de transports de près de 16 % depuis cinq ans, Urgences-santé a su maintenir l'équilibre budgétaire en plus d'avoir respecté les cibles de réduction établies par le gouvernement.

En conclusion, M. D'Ulisse estime que son organisation a réalisé des progrès notables au cours des dernières années tant en matière de performances cliniques que dans la gestion administrative. Il attribue ces bons résultats à la modification des structures, aux changements des processus et au développement de liens étroits avec tous les partenaires de l'organisation.

Échanges entre la Commission et le dirigeant

Les discussions ont notamment porté sur la question des premiers répondants, sur la prise en charge d'un patient dans un centre hospitalier, sur la couverture du territoire et la répartition des effectifs ainsi que sur la gestion des ressources humaines.

Les premiers répondants

Les membres de la Commission s'interrogent sur le rôle des premiers répondants et les bénéfices tirés de leur action. Ils se demandent également s'il y a un service de premiers répondants à Laval, à l'image de ce qu'on trouve sur l'île de Montréal, et dans le cas contraire, si Urgences-santé a prévu d'en mettre un en place.

D'entrée de jeu, le président-directeur général de la Corporation d'Urgences-santé distingue la formation des techniciens ambulanciers de celle des premiers répondants. Les uns poursuivent des études collégiales de plusieurs centaines d'heures, alors que les autres reçoivent une formation moins approfondie. En effet, les premiers répondants font un apprentissage d'au plus 60 heures. Ceux-ci sont appelés à intervenir dans les secondes ou les minutes suivant un incident, c'est pourquoi leur formation est axée sur les manœuvres à entreprendre en cas d'arrêt cardiorespiratoire, de traumatisme ou de choc anaphylactique. Dans la chaîne d'intervention, il s'agit d'un maillon crucial, car plus le secours est prompt, meilleures sont les chances de survie du patient. Lorsque questionné sur les moyens qui ont permis de hausser le taux de survie au cours des quatre dernières années, M. D'Ulisse répond que le travail des premiers répondants a été déterminant.

M. D'Ulisse ajoute qu'il n'y a pas de service de premiers répondants sur l'île Jésus. Urgences-santé intervient régulièrement auprès de la Ville de Laval afin de la sensibiliser à l'importance d'un tel service. Laval a plutôt choisi d'installer, en décembre 2011, des défibrillateurs dans les voitures de son service de police. En outre, le président-directeur général précise que Laval pourrait très bien avoir son propre modèle de service de premiers répondants, notamment en s'inspirant des pistes de solution déjà proposées par Urgences-santé.

La prise en charge d'un patient dans un centre hospitalier

La prise en charge par l'équipe médicale n'est pas nécessairement immédiate à l'arrivée d'un patient transporté par des techniciens ambulanciers. Ainsi, le délai d'attente grève le temps de disponibilité des

techniciens ambulanciers paramédicaux, car ils doivent rester sur place. Les membres de la Commission se sont donc penchés sur ce problème.

Le président-directeur général d'Urgences-santé a signalé que chaque minute compte dans ce domaine et que des efforts ont été entrepris pour corriger la situation. En complément, Louis Trahan, directeur des ressources informationnelles et des services techniques, ajoute que les travaux du comité de réflexion sur cette question se poursuivent. D'abord, l'organisme a attiré l'attention des agences de la santé et des services sociaux de Montréal et de Laval ainsi que des établissements sur les répercussions engendrées lorsque les techniciens ambulanciers sont obligés d'attendre qu'on prenne le patient transporté en charge. Par la suite, l'organisme a proposé des pistes de solution au ministère de la Santé et des Services sociaux. Celles-ci ont été bien reçues.

La couverture du territoire et la répartition des effectifs

Les députés ont questionné les dirigeants d'Urgences-santé sur la couverture du territoire qu'elle dessert et sur la manière dont elle répartit ses effectifs. Aussi, ils se sont enquis de la distribution de la flotte d'ambulances sur le territoire, des modalités du plan de contingence et des formes que prennent les interventions dans le métro et celles effectuées par les équipes à vélo.

M. D'Ulisse explique, dans un premier temps, que les équipes de techniciens ambulanciers sont réparties dans des secteurs donnés, mais que leur déploiement est dynamique. Comme ces équipes sont souvent en mouvement, elles sont susceptibles d'intervenir, par exemple, près d'un centre hospitalier où elles viennent tout juste de transporter un patient, même s'il ne s'agit pas de leur secteur d'attache. Ce sont les répartiteurs médicaux d'urgence qui veillent à allouer les ressources là où il y a des besoins, en prenant en considération les conditions météorologiques, le trafic et les entraves à la circulation automobile. Urgences-santé s'est dotée de logiciels spécialisés pour effectuer ce travail. M. Trahan ajoute que, une fois par année, le modèle de répartition des effectifs est révisé. Pour ce faire, on s'appuie sur l'expérience des employés et sur des données informatiques colligées au cours de l'exercice. Ainsi, il est possible de prévoir les périodes et les endroits où la demande est soit plus forte, soit plus faible. La répartition se fait en fonction de ces résultats.

De l'avis de M. D'Ulisse, couvrir deux grandes régions n'est pas toujours facile. La situation des centres hospitaliers sur le territoire et la circulation automobile, souvent perturbée par des travaux et des embouteillages sur les ponts, posent parfois des embûches. La solution ne réside toutefois pas dans la séparation de ces deux régions sur le plan de l'organisation des services. Le président-directeur général

estime plutôt qu'il faut assurer une meilleure coordination entre le Centre de communication santé et les établissements.

Par ailleurs, le choix de l'établissement où les patients sont conduits dépend d'un certain nombre de critères tels que la capacité d'accueil de l'urgence et l'état du patient. En effet, certains établissements sont spécialisés dans le traitement de conditions particulières.

Le président-directeur général mentionne aussi que ce ne sont pas tous les appels qui aboutissent au transport d'un patient. Il peut arriver que plusieurs appels concernent une seule intervention, qu'à l'arrivée des techniciens ambulanciers, le patient ne soit plus sur les lieux ou que la personne en détresse refuse d'être transportée.

Les députés veulent savoir dans quelles circonstances Urgences-santé a recours au plan de contingence et quelles en sont les modalités. Lorsque le volume de personnel subit une baisse, certaines mesures sont mises en place afin de répondre malgré tout aux besoins. Ces mesures sont graduelles et dépendent de la gravité de la situation.

Les interventions dans le métro sont quant à elles facilitées par la présence d'un intervenant sur place, en vertu d'une entente avec la Société de transport de Montréal. Le principal défi reste de trouver la personne en détresse. Toutefois, la plupart des patients ne sont plus sur place à l'arrivée des techniciens ambulanciers.

Pour finir, le président-directeur général mentionne qu'Urgences-santé a compilé plus de 450 sorties d'équipes de techniciens ambulanciers à vélo. Se déplacer dans les foules ou dans des lieux exigus est plus facile à vélo qu'en ambulance. De plus, ces patrouilles permettent de dégager des véhicules munis d'équipements spécialisés capables de répondre à des cas plus complexes.

La gestion des ressources humaines

En matière de gestion des ressources humaines, les membres de la Commission s'intéressent à l'augmentation du nombre de cadres, au recrutement du personnel et au climat de travail.

Le président-directeur général explique comment la présence de cadres dans les centres opérationnels 24 heures par jour permet de faire des gains d'efficacité. Les employés d'Urgences-santé peuvent

désormais compter sur la présence de personnel-cadre habilité à prendre des décisions au moment opportun, le jour comme la nuit. Les parlementaires aimeraient qu'Urgences-santé documente cet aspect.

Sur le plan du recrutement, M. D'Ulisse rappelle que, jusqu'à récemment, le nombre de finissants en soins préhospitaliers d'urgence ne suffisait pas à répondre à la demande. Toutefois, depuis que le programme de diplôme d'études collégiales et celui de l'attestation d'études collégiales sont offerts en parallèle, Urgences-santé recrute entre 50 et 100 nouveaux techniciens ambulanciers annuellement. L'embauche de nouveaux employés issus de groupes cibles est tributaire du bassin de finissants d'une année à l'autre. Pierre Lemarier, directeur des ressources humaines de la Corporation d'Urgences-santé, indique que l'organisme accentue ses efforts pour recruter des membres de communautés culturelles au Centre de communication santé et à l'administration. Depuis quelques années, l'organisme a le souci d'intégrer à son personnel des personnes ayant une bonne connaissance d'autres langues que le français ou l'anglais et des différentes communautés culturelles de la région.

Enfin, les parlementaires remarquent que le climat de travail est une priorité pour l'organisme. Or, ils veulent savoir comment Urgences-santé le mesure. Le président-directeur général avoue qu'il est difficile de l'évaluer. Il rappelle cependant que l'année 2009 a marqué un tournant. À l'époque, le recrutement était difficile, les employés faisaient beaucoup d'heures supplémentaires et la qualité du service était parfois remise en question. En outre, un horaire de 24 heures fait en sorte qu'il est difficile de réunir tous les employés, de favoriser les échanges et de garder les communications fluides. M. D'Ulisse affirme cependant que la Corporation a franchi une nouvelle étape dans la culture de l'organisation. Toujours selon lui, les dimensions essentielles pour un bon climat de travail sont maintenant réunies : la formation continue des employés est à jour, les cibles en assurance-qualité sont plus claires, un code d'éthique a été adopté et le nombre de techniciens ambulanciers en poste est suffisant.

Conclusion et recommandations

Pour conclure, les membres de la Commission constatent que les dirigeants de la Corporation d'Urgences-santé ont fait une bonne présentation de leur organisation. Ils notent également une nette amélioration de la performance de l'entité. L'organisme semble s'être donné les outils nécessaires pour continuer sa progression. De plus, les dirigeants sont conscients des défis à relever. D'ailleurs, ceux-ci s'inscriront dans son prochain plan stratégique. À cet égard, les députés ont compris que, bien que le plan stratégique 2012-2015 ne soit pas encore déposé à l'Assemblée nationale, il le sera sous peu. Des actions qui y sont prévues sont déjà en cours.

En outre, les membres de la Commission se disent préoccupés par l'absence de service de premiers répondants à Laval. Ils comprennent qu'Urgences-santé a fait des démarches auprès de la Ville afin de développer un tel service, mais que le dossier ne semble pas avancer. Pourtant, les députés estiment qu'un tel service est essentiel afin d'améliorer les taux de survie sur ce territoire, comme ce fut le cas à Montréal. Ils veulent avoir l'assurance, en revanche, qu'une formation de premier répondant est intégrée au cursus de tous les futurs policiers et pompiers au Québec. Il faudrait également équiper tous les véhicules des policiers et des pompiers de défibrillateurs. À ce sujet, les résultats de l'expérience de Laval sont encourageants.

En ce qui a trait au transfert des appels entre le service d'urgence 911 et le Centre de communication santé d'Urgences-santé, les députés estiment que l'expérience montréalaise mérite d'être exportée à Laval. Une diminution du temps de traitement des appels signifie souvent un taux de survie plus élevé chez les patients.

Les députés partagent les préoccupations d'Urgences-santé concernant le temps d'attente des techniciens ambulanciers dans un centre hospitalier à la suite du transport en ambulance d'un patient. Il leur semble fondamental de réduire ces périodes où les ambulances ne sont pas disponibles pour répondre à des appels d'urgence. Les membres de la Commission espèrent fortement que le ministère de la Santé et des Services sociaux emboîtent le pas de la Corporation d'Urgences-santé et de ses propositions.

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

Que la Corporation d'Urgences-santé poursuive ses efforts dans l'établissement d'un service de premiers répondants sur le territoire de Laval.

Que la Corporation d'Urgences-santé poursuive ses efforts, en concertation avec le service d'urgence 911 de Laval, afin d'améliorer le processus de transfert des appels entre le 911 de Laval et son Centre de communication santé.

Que la Corporation d'Urgences-santé poursuive ses efforts pour mettre en place des mesures pour réduire le temps d'attente des techniciens ambulanciers paramédicaux en centre hospitalier à la suite du transport d'un patient.

Que la Corporation d'Urgences-santé transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard à la fin mai 2014, un état du progrès accompli au sujet des trois recommandations précédentes.

CHAPITRE 9 EXAMEN DE RAPPORTS ANNUELS DE GESTION DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES PUBLICS EN VERTU DES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

La Commission de l'administration publique a mis en place, en juin 2005, une procédure d'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 2008, au chapitre 5 du *Vingtième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, les membres de la Commission ont présenté leur nouvelle approche d'évaluation de la reddition de comptes des entités assujetties à la Loi. Auparavant, les travaux de la Commission avaient pour objectif d'apprécier la qualité de l'information présentée dans les rapports annuels de gestion, notamment en ce qui a trait à la cohérence. Toutefois, il a été convenu de faire un pas supplémentaire afin que cet examen porte sur l'appréciation de la performance de ces ministères et ces organismes.

Le contexte actuel amène la Commission de l'administration publique à centrer davantage son attention sur la performance. D'une part, les ministères et les organismes ont acquis une expérience suffisante de la gestion axée sur les résultats. Ainsi, ils présentent généralement une meilleure information que par le passé. D'autre part, le Secrétariat du Conseil du trésor invite maintenant les ministères et les organismes à intégrer dans leur rapport annuel de gestion de nouvelles données relatives aux ressources humaines, financières et informationnelles. Les parlementaires considèrent que des efforts doivent encore être faits, notamment concernant les ressources informationnelles. C'est d'ailleurs pourquoi, en juin 2012, dans le *Vingt-huitième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, ils ont recommandé que le Secrétariat du Conseil du trésor poursuive ses efforts afin d'inciter les ministères et les organismes à publier une information plus complète en matière de ressources informationnelles. Ainsi, les membres de la Commission fondent de grands espoirs de voir les entités fournir des renseignements favorisant une meilleure appréciation de la gestion de leurs ressources.

Conformément à la définition que fait le Secrétariat du Conseil du trésor de la performance, la Commission estime que, pour être jugée performante, une organisation doit :

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

Les rapports annuels examinés par la Commission ne lui procurent pas l'information requise pour se prononcer avec assurance sur la performance des entités au sujet de l'utilisation optimale des ressources. C'est pourquoi elle reste prudente dans ses commentaires au sujet de leur gestion. Enfin, l'évaluation des trois autres critères pose moins de problèmes. La grille d'analyse sur laquelle reposent les constats de la Commission est présentée à l'annexe 4.

Le premier cycle d'examen des rapports annuels de gestion des quelque 80 organisations assujetties aux dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique a été réalisé de juin 2005 à mai 2010. Aussi, la Commission a entamé, à l'automne 2010, le deuxième cycle d'examen desdits ministères et organismes.

Examen de onze rapports annuels de gestion

Pendant la séance de travail du 13 mars 2013, les parlementaires ont parcouru les rapports annuels de gestion 2011-2012 des cinq organisations suivantes :

- Conseil des arts et des lettres du Québec;
- Conseil supérieur de la langue française;
- Directeur des poursuites criminelles et pénales;
- Institut national de santé publique;
- Office québécois de la langue française.

Par ailleurs, au cours de la séance du 22 mai 2013, ils ont examiné les rapports annuels de gestion 2011-2012 des six entités suivantes :

- Commission d'accès à l'information;
- Commission de l'équité salariale;
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs;
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale;
- Office des personnes handicapées du Québec;
- Régie de l'assurance maladie.

Au terme de l'examen des onze rapports, la Commission formule les commentaires suivants :

Commission d'accès à l'information

Les députés estiment que la Commission d'accès à l'information accomplit des activités lui permettant de couvrir l'ensemble de sa mission. De plus, elle réalise de bonnes performances quant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Il manque toutefois des renseignements afin que la Commission puisse se prononcer sur la gestion des ressources financières et informationnelles. Par ailleurs, le rapport annuel comporte des données qui font le portrait de la production de services de qualité aux citoyens. Cela, pour quatre des cinq engagements quantifiables pris par la Commission d'accès à l'information. Aucune cible n'a été atteinte pour ces quatre engagements, ce qui témoigne d'une performance à améliorer.

Commission de l'équité salariale

Pour sa part, la Commission de l'équité salariale accomplit des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission. Cette entité réalise de bonnes performances quant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. En effet, parmi les dix-sept objectifs du plan stratégique 2009-2014, elle indique en avoir atteint treize (76,5 %). Les quatre autres (23,5 %) sont en voie de l'être. Par ailleurs, le bilan de la production de services aux citoyens est positif. Les renseignements fournis permettent aux députés de croire que cet organisme prend les moyens pour faire une utilisation optimale de ses ressources.

Conseil des arts et des lettres du Québec

La Commission juge que le Conseil des arts et des lettres du Québec accomplit des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission. Il réalise de bonnes performances quant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques (18 des 23 cibles prévues pour l'exercice 2011-2012 sont atteintes), il respecte ses engagements de services aux citoyens et il semble administrer ses ressources de façon adéquate.

Conseil supérieur de la langue française

La Commission estime que le Conseil supérieur de la langue française accomplit des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission. Les résultats publiés démontrent généralement que les objectifs sont atteints. Le Conseil n'offre pas de services directs à la population. Enfin, les renseignements fournis laissent croire qu'il prend les moyens pour optimiser ses ressources.

Directeur des poursuites criminelles et pénales

La Commission de l'administration publique constate que le Directeur des poursuites criminelles et pénales, par ses activités telles que décrites dans le rapport annuel de gestion 2011-2012, couvre bien sa

mission. Pourtant, la reddition de comptes nécessiterait des améliorations, notamment en raison de l'absence de cibles dans le plan stratégique, d'un nombre appréciable d'indicateurs dans le rapport annuel ainsi que de l'absence d'indicateurs explicites dans la déclaration de services aux citoyens.

Institut national de santé publique

Quant à lui, l'Institut national de santé publique accomplit des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission. Toutefois, les explications de l'Institut ne permettent pas d'évaluer le degré d'atteinte de plusieurs de ses objectifs stratégiques. Les données disponibles quant à la gestion des ressources tendent à montrer que l'Institut administre de manière adéquate ses ressources humaines et financières. Il est cependant impossible d'évaluer la gestion des ressources informationnelles.

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs

Par ses activités, le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs couvre assez bien les enjeux et les orientations de son plan stratégique 2009-2014. Le Ministère tente donc de réaliser sa mission, mais son succès semble mitigé. D'une part, plus de 50 % des indicateurs du plan stratégique sont en cours de réalisation. D'autre part, les membres de la Commission se questionnent quant au taux élevé de satisfaction de la clientèle indiquée dans le rapport annuel 2011-2012. Celui-ci contraste avec les critiques que reçoivent les députés. Sur le plan de la gestion des ressources humaines, la Commission déplore le manque d'information sur le taux de roulement et le climat de travail. Les renseignements contenus dans le rapport annuel indiquent que le Ministère semble faire une bonne utilisation de ses ressources financières et informationnelles.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale s'acquitte bien de l'ensemble de sa mission, selon la Commission. Mais, l'absence de cibles intermédiaires et le fait que le rapport annuel de gestion soit le premier à rendre compte du plan stratégique 2011-2014 ne permettent pas d'évaluer la performance de l'entité quant à l'atteinte des objectifs stratégiques. Concernant la production de services de qualité aux citoyens, il a été impossible de l'évaluer. On peut néanmoins estimer que le Ministère administre ses ressources de façon adéquate.

Office des personnes handicapées du Québec

La Commission estime que l'Office des personnes handicapées du Québec accomplit des activités propres à couvrir l'ensemble de sa mission. Toutefois, la reddition de comptes nécessiterait des améliorations puisque les cibles sont absentes pour un bon nombre d'indicateurs. De plus, il n'y a pas d'indicateurs permettant de mesurer la portée des actions et des activités de l'organisme. En outre, il est difficile d'évaluer la production de services de qualité aux citoyens, car l'entité ne traite pas des plaintes à son endroit dans ses rapports annuels. Enfin, compte tenu du peu de renseignements publiés sur les ressources financières et informationnelles, il est impossible de juger de la gestion de l'Office à cet égard.

Office québécois de la langue française

Selon la Commission, l'Office québécois de la langue française accomplit des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission. L'Office réalise de bonnes performances quant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Il n'est pas possible d'apprécier la production de services de qualité aux citoyens, car l'organisme n'a pas de normes de service. Les renseignements fournis nous permettent de croire que l'Office prend les moyens pour optimiser ses ressources.

Régie de l'assurance maladie du Québec

La Commission estime que la Régie de l'assurance maladie accomplit des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission. De plus, elle réalise de bonnes performances quant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et elle respecte en grande partie ses engagements de services aux citoyens. Enfin, elle semble administrer ses ressources humaines et financières de façon adéquate. Cependant, il a été impossible d'évaluer la gestion de ses ressources informationnelles, faute de renseignements suffisants.

Constats généraux

La Commission constate que, bien qu'il reste du chemin à parcourir, les ministères et les organismes ont dans l'ensemble répondu de manière satisfaisante aux exigences du Conseil du trésor concernant les données à inclure dans leur rapport annuel de gestion 2011-2012. Bien entendu, il y a encore des améliorations à apporter sur différents points. La qualité de l'information comporte encore des lacunes sur le plan de la gestion des ressources informationnelles et de la production de services aux citoyens. C'est pourquoi la Commission de l'administration publique encourage fortement le Secrétariat du Conseil du trésor à soutenir les ministères et les organismes dans leurs efforts pour publier une information plus rigoureuse sur l'efficacité de leur gestion et l'atteinte de leurs objectifs stratégiques. La Commission ne saurait trop insister sur l'importance pour les entités examinées d'améliorer la qualité de l'information

contenue dans leurs rapports annuels de gestion. Ce faisant, ils permettent aux membres de la Commission de jouer pleinement leur rôle de contrôle de l'administration publique et de contribuer à la transparence et à la bonification des services aux citoyens, ainsi qu'à une performance de gestion des deniers publics renforcée.

CHAPITRE 10 QUATRIÈME BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Depuis sa création en avril 1997, la Commission de l'administration publique se distingue par la constance de ses travaux en matière d'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics. Elle se caractérise également par le nombre important de ses recommandations, inspirées des travaux du Vérificateur général ou issues de mandats pris de sa propre initiative.

D'une part, la Commission réalise des travaux d'imputabilité sur les ministères et les organismes qui ont fait l'objet d'observations et de recommandations du Vérificateur général. Ainsi, les auditions publiques sont l'occasion de souligner les conclusions du rapport du Vérificateur général et de l'appuyer dans sa démarche pour susciter une meilleure gestion publique. En règle générale, les sous-ministres et les gestionnaires se présentent devant la Commission avec des plans d'action destinés à corriger les lacunes soulevées par le Vérificateur général. Souvent, les plans incluent un échéancier.

D'autre part, la Commission applique un processus systématique pour l'examen des rapports annuels de gestion des quelque 70 organisations assujetties aux dispositions de la Loi sur l'administration publique. Les auditions publiques tenues à la suite de ce travail permettent aux membres de la Commission de questionner les sous-ministres et les dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative. Les recommandations formulées au terme de ces auditions visent principalement à améliorer la reddition de comptes.

En octobre 2009, la Commission a décidé de publier un bilan sur l'application des recommandations qui ont fait l'objet d'un suivi durant l'année. Le premier bilan a paru en juin 2010. D'ailleurs, cette volonté s'arrime à celle exprimée dans le plan stratégique 2012-2015 du Vérificateur général du Québec.

Dans son quatrième bilan, la Commission présente les résultats de l'évaluation de l'application des recommandations qui découlent des mandats suivants :

Les suivis des vérifications de l'optimisation des ressources :

- réalisée en 2008-2009 concernant les interventions gouvernementales dans le secteur minier (*Vingt-troisième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, chapitre 2, décembre 2009);
- réalisée en 2009-2010 concernant le soutien aux activités judiciaires dans les palais de justice (*Vingt-cinquième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, chapitre 1, décembre 2010).

Les recommandations formulées dans le *Vingt-troisième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, décembre 2009, chapitre 4, à l'égard de la vérification de l'optimisation des ressources concernant les mesures gouvernementales de promotion et de prospection des investissements directs étrangers.

Les recommandations formulées dans le *Vingt-quatrième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, juin 2010, à la suite de l'audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative :

- l'audition du Protecteur du citoyen sur son rapport annuel de gestion 2008-2009 (chapitre 3);
- l'audition du président et chef de la direction d'Investissement Québec concernant le rapport spécial du Vérificateur général portant sur le Fonds d'intervention économique régional, volet « fonds régionaux d'investissements » (chapitre 4);
- l'examen de rapports annuels de gestion de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique (chapitre 5).

Le tableau 1 fait état de la portée de l'évaluation de l'application des recommandations de la Commission de l'administration publique. Il révèle que 83,3 % des recommandations énoncées, soit 30 des 36, ont fait l'objet d'une évaluation du Vérificateur général. Les membres de la Commission de l'administration publique remarquent qu'environ 72 % des recommandations formulées ont été évaluées au cours des quatre dernières années.

Quant au tableau 2, il présente le sommaire des résultats de l'évaluation du Vérificateur général, tandis que l'annexe V en révèle le détail. La Commission observe que 77,8 % des 27 recommandations sur lesquelles les entités pouvaient agir, soit 21, montrent des progrès satisfaisants, tandis que les six autres, soit 22,2 %, affichent des progrès insatisfaisants.

Les membres de la Commission observent que, en moyenne, au cours des quatre dernières années, plus des deux tiers des recommandations évaluées ont réalisé des progrès satisfaisants. Ils sont rassurés de l'amélioration des résultats par rapport à ceux de l'exercice 2011-2012. À cet effet, ils considèrent que le travail de suivi exercé par le Vérificateur général concernant l'évaluation de l'application des recommandations formulées par la Commission de l'administration publique doit se poursuivre. D'ailleurs, cet exercice permet à la Commission de compléter le cycle de contrôle parlementaire. Il lui fournit des renseignements pour mesurer l'efficacité de ses travaux. En outre, cette activité témoigne de la volonté de la Commission de veiller à l'amélioration des services aux citoyens, conformément à la Loi sur

l'administration publique.

	Évaluée		Non évaluée		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
23^e rapport						
Le suivi de la vérification de l'optimisation des ressources concernant les interventions gouvernementales dans le secteur minier	5	100 %	-	-	5	100 %
Mesures gouvernementales de promotion et de prospection des investissements directs étrangers	5	71,4 %	2	28,6 %	7	100 %
24^e rapport						
Protecteur du citoyen : audition sur son rapport annuel de gestion	7	77,8 %	2	22,2 %	9	100 %
Rapport spécial portant sur le Fonds d'intervention économique régional, volet « fonds régionaux d'investissements »	4	100 %	-	-	4	100 %
Examen de rapports annuels de gestion de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique	3	75 %	1	25 %	4	100 %
25^e rapport						
Le suivi de la vérification de l'optimisation des ressources concernant le soutien aux activités judiciaires dans les palais de justice	6	85,7 %	1	14,3 %	7	100 %
Résultats						
2012-2013	30	83,3 %	6	16,7 %	36	100 %
2011-2012	16	64 %	9	36 %	25	100 %
2010-2011	20	66,7 %	10	33,3 %	30	100 %
2009-2010	35	70 %	15	30 %	50	100 %

Tableau 2
Sommaire des résultats de l'évaluation de l'application des recommandations
de la Commission de l'administration publique

	Progrès satisfaisants		Progrès insatisfaisants		Nombre de recommandations suivies ⁴³	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
23^e rapport						
Le suivi de la vérification de l'optimisation des ressources concernant les interventions gouvernementales dans le secteur minier	2	40 %	3	60 %	5	100 %
Mesures gouvernementales de promotion et de prospection des investissements directs étrangers	4	100 %	-	-	4 ⁴⁴	100 %
24^e rapport						
Protecteur du citoyen : audition sur son rapport annuel de gestion	5	83,3 %	1	16,7 %	6 ⁴⁵	100 %
Rapport spécial portant sur le Fonds d'intervention économique régional, volet « fonds régionaux d'investissements »	4	100 %	-	-	4	100 %
Examen de rapports annuels de gestion de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique	3	100 %	-	-	3	100 %
25^e rapport						
Le suivi de la vérification de l'optimisation des ressources concernant le soutien aux activités judiciaires dans les palais de justice	3	60 %	2	40 %	5 ⁴⁶	100 %
Résultats						
2012-2013	21	77,8 %	6	22,2 %	27	100 %
2011-2012	10	62,5 %	6	37,5 %	16	100 %
2010-2011	14	70 %	6	30 %	20	100 %
2009-2010	21	61,8 %	13	38,2 %	34	100 %

⁴³ Les recommandations dites « sans objet » et « caduques » ne sont pas considérées dans les statistiques.

⁴⁴ Une recommandation est « sans objet » en raison de la fusion d'Investissement Québec et de la Société générale de financement.

⁴⁵ Une recommandation est devenue caduque, puisque le Protecteur du citoyen n'est pas en mesure de donner suite à cette recommandation, compte tenu des efforts humains et financiers devant y être consacrés et des limites inhérentes à la réalisation d'une telle étude.

⁴⁶ Une recommandation est devenue caduque, en raison de la décision du ministère de la Justice de mettre fin au projet de système intégré d'information de justice (SIJ).

ANNEXE I
LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION

CHAPITRE 1 AUDITION PORTANT SUR LES CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS LIÉS AU
TRAITEMENT DE L'INFORMATION

- **Que** l'ARQ, le CSPQ et la RRQ appliquent systématiquement la clause de pénalité à l'égard du personnel désigné dans les contrats.

- **Que** le dirigeant principal de l'information s'assure que les ministères et les organismes assujettis au cadre normatif en matière de gestion contractuelle, et plus particulièrement à ceux concernés par les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information :
 - accroissent leurs efforts de mise en commun
 - et disposent des outils nécessaires (guide, directives, bonnes pratiques, site Web ou autres moyens) pour mieux réaliser leurs activités.

- **Que** l'UPAC prenne connaissance des discussions tenues lors de l'audition et des constats publiés par le Vérificateur général du Québec⁴⁷.

- **Que** l'ARQ, le CSPQ, la RRQ et le SCT transmettent à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 13 juin 2014, un rapport sur l'état d'avancement des travaux relatifs à chacune des mesures prévues à leur plan d'action. Les membres de la Commission détermineront les suites à donner à partir de l'examen de ces documents.

CHAPITRE 2 AUDITION PORTANT SUR LA QUALITÉ DE L' AIR DANS LES ÉCOLES PRIMAIRES

- **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 des écoles primaires.

- **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.

⁴⁷ *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013; Vérification de l'optimisation des ressources, automne 2012, chapitre 5.*

- **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.
- **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.
- **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 CO₂ seront installés dans les écoles primaires.
- **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.

CHAPITRE 3 AUDITION PORTANT SUR LES SERVICES D'HÉBERGEMENT

- **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.

CHAPITRE 4 AUDITION PORTANT SUR LE DÉFICIT D'ENTRETIEN DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES

- **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.
- **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.

- **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.

CHAPITRE 5 AUDITION PORTANT SUR LE DÉVELOPPEMENT DU SPORT ET DE L’ACTIVITÉ PHYSIQUE

- **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.
- **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.
- **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.

CHAPITRE 6 AUDITION PORTANT SUR LA GESTION DU TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU QUÉBEC

- **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.
- **Que** le Tribunal administratif du Québec transmette à la Commission de l’administration publique, au plus tard le 30 septembre de chaque année⁴⁸, un rapport sur l’état d’avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.
- **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.

⁴⁸ Pour l’année 2013, le rapport sur l’état d’avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires doit être déposé au plus tard le 15 décembre.

CHAPITRE 7 AUDITION PORTANT SUR LA GESTION DU MINISTÈRE DES FINANCES ET DE
L'ÉCONOMIE

- **Que** le ministère des Finances et de l'Économie lui transmette, dans un an, un plan de mise à jour de sa main-d'œuvre une fois les activités de développement économique et du tourisme intégrées.
- **Que** le nouveau plan stratégique du Ministère contienne des améliorations au regard de la distinction à faire entre les activités propres au ministère et les activités gouvernementales ainsi que des cibles liées aux indicateurs.
- **Que** les prochains rapports annuels du Ministère tiennent compte des améliorations apportées au plan stratégique et présentent un tableau synoptique des objectifs, des indicateurs, des cibles et des résultats obtenus.
- **Que** le Ministère se rende disponible pour une audition, au cours de 2014, pour les suivis du plan de mise à jour de la main-d'œuvre, du contenu du nouveau plan stratégique et du rapport annuel.

CHAPITRE 8 AUDITION PORTANT SUR LA GESTION DE LA CORPORATION D'URGENCES-SANTÉ

- **Que** la Corporation d'Urgences-santé poursuive ses efforts dans l'établissement d'un service de premiers répondants sur le territoire de Laval.
- **Que** la Corporation d'Urgences-santé poursuive ses efforts, en concertation avec le service d'urgence 911 de Laval, afin d'améliorer le processus de transfert des appels entre le 911 de Laval et son Centre de communication santé.
- **Que** la Corporation d'Urgences-santé poursuive ses efforts pour mettre en place des mesures pour réduire le temps d'attente des techniciens ambulanciers paramédicaux en centre hospitalier à la suite du transport d'un patient.
- **Que** la Corporation d'Urgences-santé transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard à la fin mai 2014, un état du progrès accompli au sujet des trois recommandations précédentes.

ANNEXE II
LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Les membres permanents de la Commission

- M. Yvon Marcoux (Vaudreuil), président
- M. Éric Caire (La Peltrie), vice-président depuis le 30 mai 2013
- M. Serge Cardin (Sherbrooke), vice-président

- M. Gilles Chapadeau (Rouyn-Noranda-Témiscamingue)
- M. André Drolet (Jean-Lesage) depuis le 2 mai 2013
- M. Robert Dutil (Beauce-Sud) depuis le 9 avril 2013
- M. Daniel Goyer (Deux-Montagnes)
- M^{me} Suzanne Proulx (Sainte-Rose)
- M. Pierre Reid (Orford)

Autres députés ayant participé (anciens membres, membres temporaires et remplacements)

- M^{me} Blais (Saint-Henri-Sainte-Anne)
- M. Bolduc (Jean-Talon)
- M. Bonnardel (Granby) vice-président jusqu'au 30 mai 2013
- M^{me} Charbonneau (Mille-Îles)
- M^{me} Daneault (Groulx)
- M. Dubé (Lévis)
- M. Ferland (Ungava) jusqu'au 21 décembre 2012
- M. Gautrin (Verdun)
- M. Iracà (Papineau)
- M. McKay (Repentigny)
- M^{me} Ménard (Laporte) jusqu'au 2 mai 2013
- M. Moreau (Chateauguay) jusqu'au 9 avril 2013
- M. Pelletier (Saint-Hyacinthe)
- M. Pelletier (Rimouski)
- M^{me} Richard (Îles-de-la-Madeleine)
- M. Rousselle (Vimont)
- M^{me} Saint-Laurent (Montmorency)
- M^{me} Trudel (Charlesbourg)

M. Villeneuve (Berthier)

Le personnel de la Commission

M. Éric Thomassin, secrétaire jusqu'au 22 février 2013

M. Cédric Drouin, secrétaire depuis le 25 février 2013

M. David Boucher, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M. Samuel Houngé, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M. Robert Jolicoeur, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M. Richard L'Hérault, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M^{me} Julie Paradis, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M. Pierre Rainville, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M^{me} Jacinthe Savard, agente de secrétariat, Service des commissions

M^{me} Stéphanie Therrien, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

ANNEXE III
LES PARTICIPANTS

Vérificateur général

- M. Michel Samson, vérificateur général par intérim
- M. Marc Ouellet, vérificateur général adjoint

Secrétariat du Conseil du trésor

- M. Yves Ouellet, secrétaire

Centre de services partagés

- M. Jean-Marie Lévesque, président-directeur général

Agence du Revenu du Québec

- M. Gilles Paquin, président-directeur général

Régie des rentes du Québec

- M. Denis Jean, président-directeur général

Ministère de l'Éducation, Loisir et Sport

- M. Bernard Matte, sous-ministre

Commission scolaire de Montréal

- M. Gilles Petitclerc, directeur général
- M. François Lavallée, directeur général adjoint aux ressources financières et matérielles

Commission scolaire Sorel-Tracy

- M. Alain Laberge, directeur général

Commission scolaire des Navigateurs

- M^{me} Esther Lemieux, directrice générale

Ministère de la Santé et des Services sociaux

- M. Jacques Cotton, sous-ministre
- M. Sylvain Gagnon, sous-ministre associé, Direction générale des services sociaux
- M^{me} Lise Verreault, sous-ministre associée, Direction générale des technologies de l'information

Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale

- M. Guy Thibodeau

Agence de la santé et des services sociaux de Montréal

- M^{me} Danielle McCann, présidente-directrice générale

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

- M^{me} Christyne Tremblay, sous-ministre

Ministère des Transports du Québec

- M^{me} Dominique Savoie, sous-ministre

Tribunal administratif du Québec

- M^{me} Hélène de Kovachich, présidente-directrice générale et juge administratif en chef
- M. Mathieu Proulx, vice-président, Section des affaires sociales et président de la Commissions d'examen des troubles mentaux
- M^{me} Gisèle Pagé, directrice générale des services à l'organisation et responsable du Fonds du Tribunal

Ministère des Finances et de l'Économie

- M. Luc Monty, sous-ministre
- M. Simon-Pierre Falardeau, contrôleur des finances
- M. Bernard Turgeon, sous-ministre associé au financement, gestion de la dette et opérations financières
- M^{me} Claire Massé, directrice générale des services à la gestion

Corporation d'Urgences-santé

- M. Nicole D'Ulisse, directeur général
- M. Louis Trahan, directeur général adjoint
- M. Pierre Lemarier, directeur des ressources humaines

ANNEXE IV
GRILLE D'ANALYSE SERVANT AUX CONSTATS DE LA COMMISSION

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 LAP 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
- Faire état des correctifs ou des solutions de rechange
- Révéler le degré de satisfaction de la clientèle
- Expliquer les liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats

ANNEXE V

**ÉVALUATION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA
COMMISSION**

Interventions gouvernementales dans le secteur minier

Chapitre 2, 23^e rapport, décembre 2009

Recommandations	Évaluation
Que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune examine les projets d'exploitation minière en considérant les aspects économiques, sociaux et environnementaux afin d'évaluer s'ils apportent suffisamment de bénéfices aux Québécoises et aux Québécois. Une attention particulière devra être accordée à la détermination du niveau des droits miniers.	Progrès insatisfaisants
Que le développement des mines soit abordé dans le cadre du développement durable et le ministère des Ressources naturelles et de la Faune se dote de tous les moyens pour respecter ce cadre, que ce soit en réorganisant ses ressources internes ou en obtenant de nouveaux crédits du gouvernement.	Progrès insatisfaisants
Que les moyens législatifs, réglementaires et administratifs nécessaires à l'atteinte des résultats dans la mise en œuvre du plan d'action du ministère des Ressources naturelles et de la Faune soient adoptés.	Progrès insatisfaisants
Que le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs et le ministère des Ressources naturelles et de la Faune collaborent étroitement pour tenir compte des recommandations du Vérificateur général dans l'amélioration des mécanismes de contrôle pour réduire les conséquences environnementales des activités minières.	Progrès satisfaisants
Que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune transmette à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2010, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.	Progrès satisfaisants

Mesures gouvernementales de promotion et de prospection des investissements étrangers
Chapitre 4, 23^e rapport, décembre 2009

Recommandations	Évaluation
Que le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et Investissement Québec complètent la mise en œuvre de leur plan d'action conjoint.	Progrès satisfaisants
Que le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et Investissement Québec soient plus proactifs en région avec les organismes du milieu (chambres de commerce, conseils régionaux des élus, centres locaux de développement, etc.) pour le développement et la réalisation de projets.	Non évaluée
Que le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et Investissement Québec développent une collaboration plus étroite et plus systématique avec Montréal International et Pôle Québec Chaudière-Appalaches dans la promotion et la prospection des investissements étrangers.	Progrès satisfaisants
Que le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et Investissement Québec poursuivent les efforts de rétention des filiales des entreprises étrangères étant donné leur apport majeur dans la proportion des investissements étrangers au Québec.	Non évaluée
Que le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et Investissement Québec favorisent une plus grande utilisation de la base de données Horace+ pour le suivi des filiales.	Progrès satisfaisants
Que le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et Investissement Québec réunissent une fois par année, comme l'a demandé Montréal International, les organismes du Québec concernés par la promotion et la prospection des investissements étrangers.	Progrès satisfaisants
Que le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et Investissement Québec transmettent à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2010, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.	Sans objet ⁴⁹

⁴⁹ La fusion d'Investissement Québec et de la Société générale de financement rend cette recommandation « sans objet ».

Protecteur du citoyen : audition sur son rapport annuel de gestion 2008-2009
Chapitre 3, 24^e rapport, juin 2010

Recommandations	Évaluation
Que le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen soit présenté selon les normes proposées par le Conseil du trésor et les critères d'évaluation retenus par la Commission de l'administration publique.	Progrès satisfaisants
Que le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen permette une analyse de l'évolution des résultats sur plusieurs années (si possible sous forme d'histogrammes), avec une justification des principales variations dans les résultats.	Progrès satisfaisants
Que le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen présente une analyse comparative, sur le plan de la performance et de la gestion, avec d'autres organismes similaires.	Progrès insatisfaisants
Que le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen rende compte des résultats atteints, eu égard à tous les critères d'évaluation (4 orientations, 13 objectifs, 28 indicateurs, 28 cibles et 18 actions principales du plan stratégique, 29 engagements de la déclaration de services), et ce, dans une présentation qui réfère clairement à chacun d'eux et qui explique les principales variations.	Progrès satisfaisants
Que le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen présente l'information sur les délais de traitement des plaintes en s'inspirant des tableaux publiés par le Vérificateur général dans son rapport sur la gestion des activités du Protecteur du citoyen.	Progrès satisfaisants
Que le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen présente les données complètes relatives au budget des dépenses pour chacune des trois grandes catégories (rémunération, fonctionnement, investissement/immobilisation) et donne les explications précises sur les principales variations.	Progrès satisfaisants
Que le Protecteur du citoyen poursuive ses travaux ayant pour but de mesurer les économies générées par son organisme au profit de l'État par la prévention de la judiciarisation de plusieurs dossiers et qu'il présente les résultats dans le prochain rapport annuel de gestion, si cela s'avère possible.	Caduque ⁵⁰
Que le gouvernement prenne les dispositions nécessaires pour que le Protecteur du citoyen soit soumis aux mêmes obligations envers le Bureau de l'Assemblée nationale que les autres personnes désignées par l'Assemblée nationale. Ainsi, le Protecteur du citoyen devrait présenter ses demandes budgétaires et sa reddition de comptes au Bureau plutôt qu'au Conseil du trésor, ce qui assurerait une autonomie appropriée vis-à-vis du gouvernement.	Non évaluée
Que des démarches soient entreprises par le comité directeur de la Commission afin d'établir une collaboration entre la Commission et le Protecteur du citoyen dans le but d'associer ce dernier à ses travaux lorsque cela sera jugé pertinent, et ce, dans le respect des compétences de la Commission des institutions, de qui relève le Protecteur du citoyen.	Non évaluée

Rapport spécial portant sur le Fonds d'intervention économique régional
volet « fonds régionaux d'investissements »

⁵⁰ Il s'avère impossible pour le Protecteur du citoyen de donner suite à cette recommandation, compte tenu des efforts humains et financiers devant y être consacrés et des limites inhérentes à la réalisation d'une telle étude.

Chapitre 4, 24^e rapport, juin 2010

Recommandations	Évaluation
Qu'Investissement Québec transmette à la Commission, au plus tard le 30 septembre 2010, le rapport sur l'évaluation du Fonds d'intervention économique régional prévu au plan d'action (1.7. Recommandation - Procéder à une évaluation du Fonds d'intervention économique régional (FIER) par rapport aux objectifs visés et d'apporter les correctifs requis, s'il y a lieu).	Progrès satisfaisants
Qu'IQ FIER inc. s'assure que les FIER-Régions respectent la règle de réaliser au moins 50 % de leurs placements autorisés dans la région décrite dans leur convention.	Progrès satisfaisants
Que les FIER-Régions gardent à l'esprit l'objectif premier du Fonds qui est d'offrir du capital de risque aux PME situées en région.	Progrès satisfaisants
Qu'Investissement Québec transmette à la Commission, au plus tard le 31 mars 2011, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.	Progrès satisfaisants

Examen de rapports annuels de gestion de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique Chapitre 5, 24^e rapport, juin 2010

Recommandations	Évaluation
Concernant l'examen horizontal des petits organismes assujettis à la Loi sur l'administration publique : Que la réflexion du Secrétariat du Conseil du trésor concernant la révision de la Loi sur l'administration publique vise notamment, l'ajustement des paramètres qui tiennent compte des réalités différentes des ministères et des organismes.	Non évaluée
Concernant le bilan du premier cycle d'examen des rapports annuels de gestion : Que le Secrétariat du Conseil du trésor dresse un bilan des dix ans d'application de la Loi sur l'administration publique et qu'il soit déposé à l'Assemblée nationale d'ici le 30 décembre 2011.	Progrès satisfaisants
Que le Secrétariat du Conseil du trésor détermine et fournisse rapidement aux ministères et aux organismes concernés les paramètres de la reddition de comptes qui doivent figurer dans leur rapport annuel de gestion 2010-2011 en vertu de la nouvelle directive sur la gestion des ressources informationnelles. Ces paramètres devraient s'inspirer, notamment, des renseignements demandés par la Commission relativement à cette catégorie de ressources dans la deuxième recommandation du chapitre 5 du <i>Vingtième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics</i> .	Progrès satisfaisants
Que le Secrétariat du Conseil du trésor transmette à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2010, un rapport sur l'état d'avancement des travaux entrepris pour appliquer la première recommandation que lui a adressée la Commission au chapitre 5 du <i>Vingtième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics</i> .	Progrès satisfaisants

Soutien aux activités judiciaires dans les palais de justice
Chapitre 1, 25^e rapport, décembre 2010

Recommandations	Évaluation
Que le ministère de la Justice informe la Commission, d'ici le 31 janvier 2011, des résultats obtenus dans le cadre de son mandat spécial de révision sur l'offre de services judiciaires.	Progrès insatisfaisants
Que le ministère de la Justice donne à la Commission, au plus tard le 31 mars 2011, des précisions sur les variations des loyers exigés par la Société immobilière du Québec et les mesures entreprises pour s'assurer que le prix payé soit juste.	Progrès satisfaisants
Que le ministère de la Justice présente un rapport à la Commission, au plus tard le 31 janvier 2011, sur les circonstances entourant le repositionnement du projet de système intégré d'information de justice (SIJ). Ce rapport devra notamment comprendre des explications sur les éléments suivants : l'ajustement de 24,1 millions de dollars accordé par le Conseil du trésor, la réalisation de l'appel d'offres, les étapes franchies et futures du projet ainsi que des données sur le contenu, le budget et le respect des échéanciers.	Caduque ⁵¹
Que le ministère de la Justice fasse preuve de leadership afin de rallier les partenaires, dont la magistrature et le Barreau, dans l'adoption d'indicateurs et de cibles permettant une reddition de comptes complète et devant viser l'amélioration des services aux citoyens.	Progrès satisfaisants
Que le rapport annuel de gestion du ministère de la Justice, au plus tard pour 2011-2012, intègre les nouveaux indicateurs d'évaluation de la performance de l'activité judiciaire et qu'il soit présenté selon les normes proposées par le Secrétariat du Conseil du trésor ainsi que les critères d'évaluation retenus par la Commission de l'administration publique.	Progrès insatisfaisants
Que le ministère de la Justice transmette à la Commission, au plus tard le 1 ^{er} mai et le 1 ^{er} octobre 2011, un état de situation sur la mise en œuvre de son plan d'action ainsi qu'un suivi des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.	Progrès satisfaisants
Que la Commission évalue, au dernier trimestre de 2011, l'opportunité d'inviter de nouveau le sous-ministre de la Justice à présenter l'état d'avancement de la mise en œuvre de son plan d'action ainsi qu'un suivi des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.	Non évaluée

⁵¹ Le ministère de la Justice a mis fin au projet de système intégré d'information de justice (SIJ) en février 2012.

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

