

Québec, le 13 juin 2006

Monsieur Michel Bissonnet
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement, bureau 1.30
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

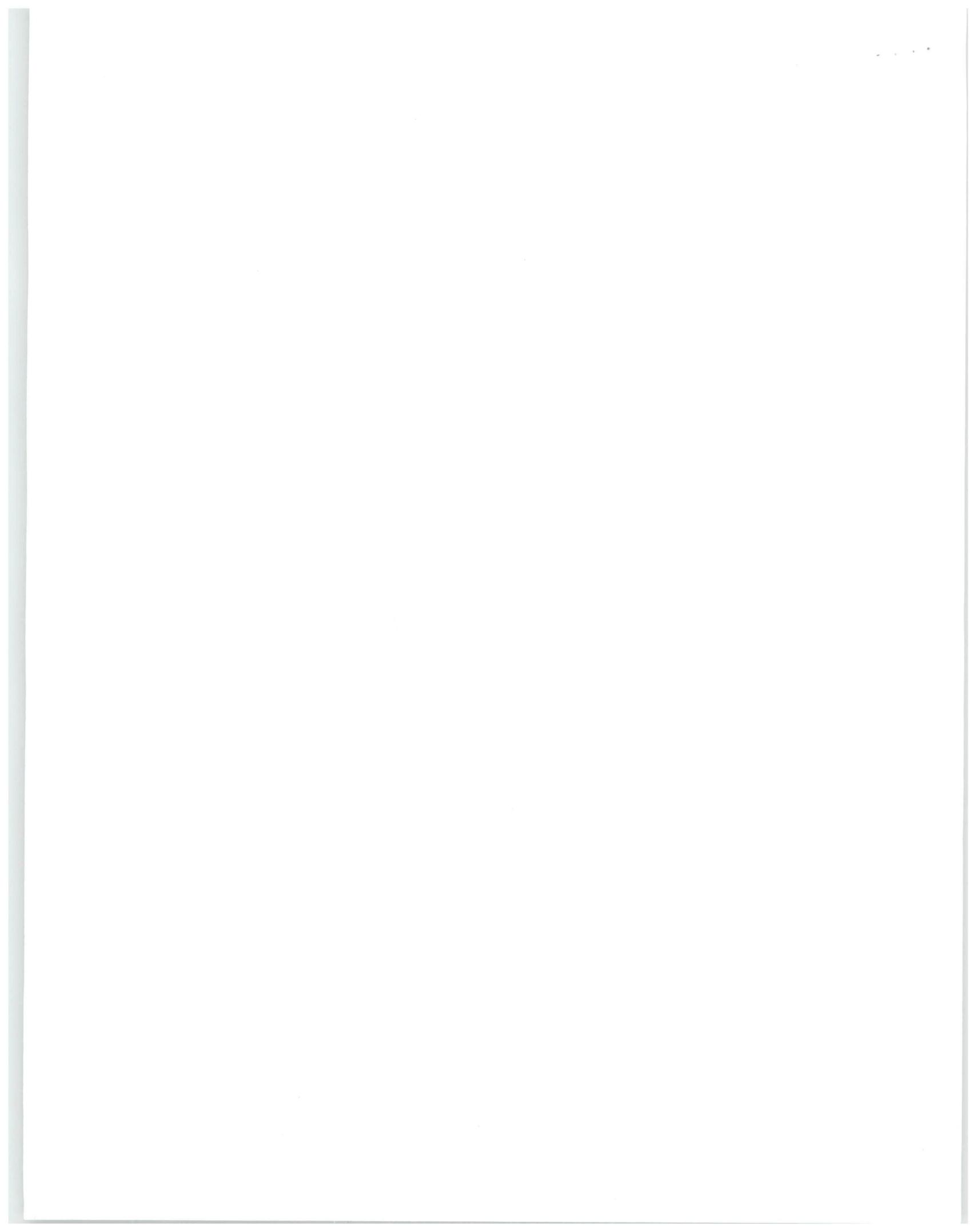
J'ai le plaisir de vous remettre le Plan stratégique 2006-2009 du Vérificateur général du Québec.

Comme le prévoit l'article 67 de la *Loi sur le vérificateur général*, je vous prie de bien vouloir déposer ce document à l'Assemblée nationale.

Je vous prie d'accepter, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments respectueux.

Le vérificateur général,

Renaud Lachance, CA



Plan stratégique 2006-2009

Vérificateur général du Québec

Au service de l'Assemblée nationale
pour une saine gestion
des deniers publics

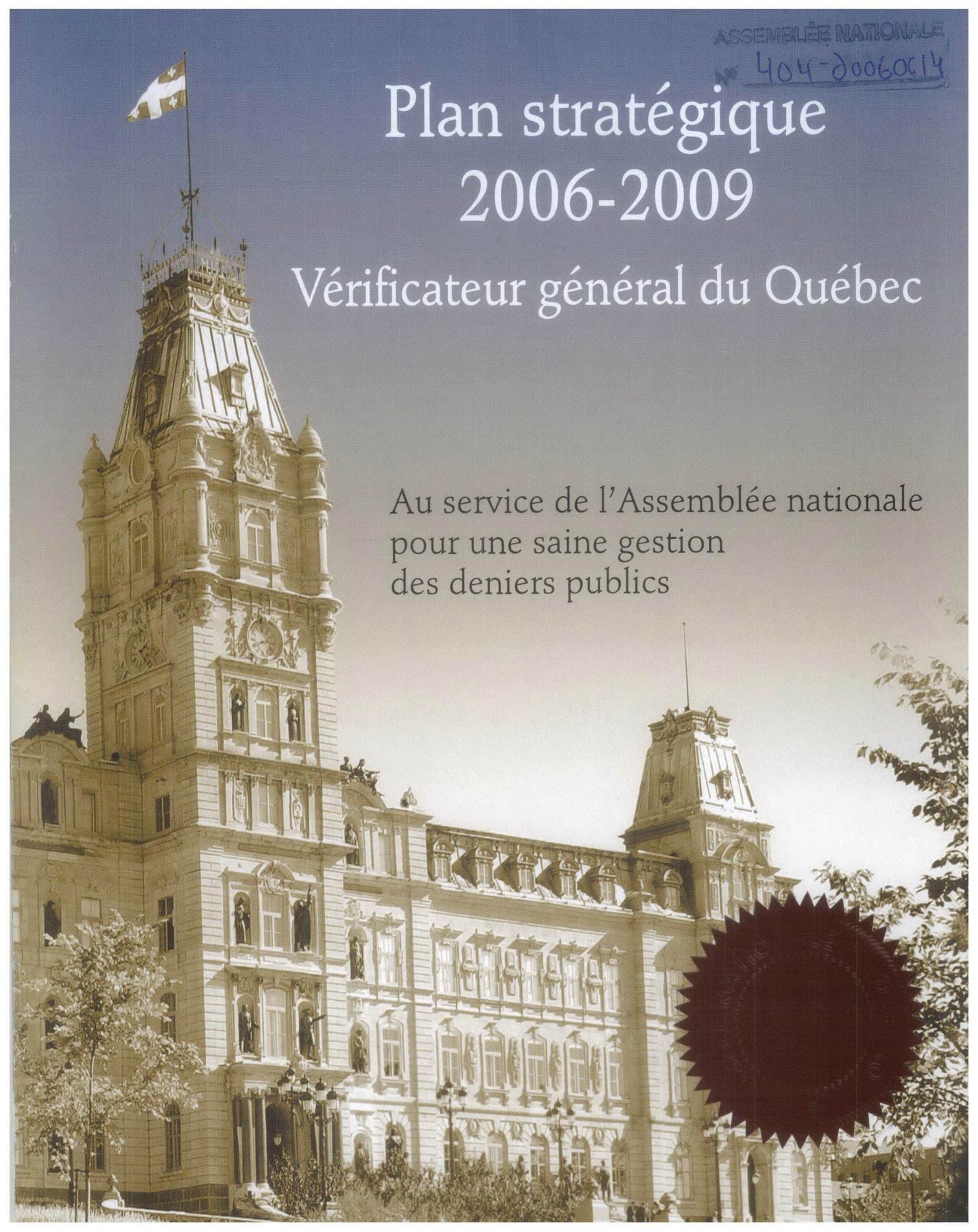
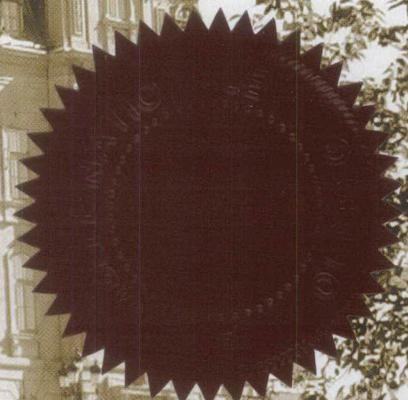


Photo de la page couverture
Hôtel du Parlement, *Daniel Lessard*, *Collection Assemblée nationale*



À l'Assemblée nationale,

J'ai l'honneur de présenter aux parlementaires le *Plan stratégique 2006-2009* de l'organisation que je dirige. Ce document décrit nos nouvelles orientations, convergeant toutes vers un même but : servir l'Assemblée nationale pour contribuer à la saine gestion des deniers publics. Le choix de ces orientations, que j'ai regroupées sous trois thèmes, a été alimenté par des rencontres avec des députés, des dirigeants d'entités gouvernementales ainsi qu'avec mon personnel. J'en trace les grandes lignes ci-après.



Au service de l'Assemblée nationale

Comme nous sommes directement au service des élus, notre entière collaboration leur est acquise. Ils comptent sur notre indépendance et notre objectivité pour pratiquer un contrôle efficace. Dans ce contexte, nous avons la constante préoccupation de répondre à leurs attentes. Cet objectif nous motive, canalise notre énergie et mobilise les employés dans l'action.

Ce plan stratégique confirme l'intention du Vérificateur général d'être toujours plus utile et de combler au mieux les besoins exprimés par les membres de l'Assemblée nationale. Ainsi, nous visons à rééquilibrer les travaux qui ont pour objet d'apprécier la qualité de l'information financière produite par les entités gouvernementales. La révision de notre champ de compétence nous donnera la latitude requise pour affecter le maximum de main-d'œuvre à la vérification de l'optimisation des ressources. Par conséquent, nous poursuivrons nos démarches afin que soient modifiées la *Loi sur le vérificateur général* et d'autres lois encadrant nos interventions.

D'autre part, nous serons vigilants quant au déroulement des projets d'envergure mis en œuvre par le gouvernement, spécialement ceux relatifs aux immobilisations. Nous nous proposons également d'accentuer la prise en compte, dans un nouveau type de rapports, d'aspects reflétant la performance des entités, qu'il s'agisse de questions administratives, du volet financier ou de la conformité aux lois et règlements. Enfin, nous préparerons adéquatement l'arrivée du commissaire au développement durable au sein de notre organisation.

Pour une saine gestion des deniers publics

Notre apport à la saine gestion des deniers publics consistera d'abord à continuer de promouvoir, en ce qui a trait à l'information financière et à celle sur la performance, une reddition de comptes à la fois rigoureuse et transparente. Nous adresserons ainsi aux entités des commentaires significatifs et constructifs, susceptibles de les aider à s'améliorer et à exercer une gouvernance éclairée.

Ensuite, pour bien remplir notre mission, nous demeurerons à l'affût des risques auxquels sont exposées les entités. Il va de soi que nous prendrons en considération les caractéristiques de l'appareil gouvernemental et les circonstances dans lesquelles les gestionnaires de l'État s'acquittent de leurs fonctions. Lors de nos travaux, nous nous attarderons davantage à l'économie en matière d'acquisition et d'utilisation des ressources. Enfin, nous nous assurerons de formuler des recommandations pertinentes, en veillant à ce que les autorités adhèrent à celles-ci.

Une institution d'avant-garde, performante et experte

La ferme volonté d'exceller dans notre sphère d'activité nous anime. L'exemplarité étant une des valeurs fondamentales du Vérificateur général, il se fait un devoir d'apprécier sa performance et de tout mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs en termes d'efficience, d'économie et d'efficacité. Nous chercherons encore à tirer le meilleur profit des ressources accordées par l'Assemblée nationale. Reconnaisant l'obligation de gérer consciencieusement nos actifs, nous surveillerons en permanence la qualité et l'efficience de notre production.



Notre profession est en plein essor et se complexifie. Il s'ensuit de nombreux changements normatifs et, par ricochet, nos interventions et nos méthodes de travail sont touchées. Pour maintenir notre expertise, nous exercerons une vigie minutieuse à ce chapitre.

Nous souhaitons que le Vérificateur général soit plus que jamais une institution moderne et attrayante grâce, entre autres, à la variété des défis qu'elle relève. Afin de réaliser ce programme aussi ambitieux que passionnant, nous comptons sur la compétence et le dynamisme de nos employés. Des actions sont planifiées pour que notre effectif puisse mener à bien ses multiples tâches : diversifier les connaissances, promouvoir la formation continue et intégrer dans les équipes des spécialistes issus d'horizons professionnels différents figurent parmi nos priorités.

Le vérificateur général du Québec,

Renaud Lachance, CA
Juin 2006

Au service de l'Assemblée nationale...

Notre institution

Expert dans le domaine de la vérification législative, le Vérificateur général du Québec produit des rapports dans lesquels il communique aux intéressés ses constatations et ses recommandations, ainsi que tout autre commentaire qu'il juge utile d'émettre. Son intention première est de susciter des améliorations en matière de gestion publique. Il cherche à accroître la transparence de l'Administration. Les activités du Vérificateur général concernent surtout deux grands secteurs, soit la vérification financière et celle de l'optimisation des ressources. À la demande du gouvernement, il mène aussi des vérifications particulières. Afin de réaliser sa mission, il compte sur le savoir-faire de son personnel, qui est la force de l'organisation.

Notre vision

Une institution d'avant-garde, performante et experte, au service de l'Assemblée nationale pour contribuer à la saine gestion des deniers publics.

Notre mission

Favoriser, par la vérification, le contrôle parlementaire sur les fonds et autres biens publics, au bénéfice des citoyennes et citoyens du Québec.



... pour une saine gestion des deniers publics

Nos valeurs

- Du personnel compétent et dynamique : notre force.
- L'indépendance, l'objectivité, l'intégrité et le respect : nos assises d'intervention.
- L'exemplarité : notre engagement à viser l'excellence.
- La transparence et la rigueur : nos choix.

Notre client

L'Assemblée nationale et ses commissions.

Nos partenaires

- Les autres vérificateurs législatifs.
- Les organismes de normalisation en comptabilité, en vérification et en gestion.

Au service...

Contexte et enjeux

Les vérifications de l'optimisation des ressources concourent à la qualité des débats à l'Assemblée nationale. Ces trois dernières années, les sommes affectées à ces travaux ont subi une baisse significative, au profit de celles consacrées à la vérification financière. Le Vérificateur général verra donc à rééquilibrer son effort de travail. Les élus ont aussi besoin d'être informés davantage sur des aspects précis reflétant la performance d'une entité donnée,

Maximiser
l'utilisation
des travaux du
Vérificateur général
par l'Assemblée
nationale.

1
ORIENTATION

Axes d'intervention	Objectifs
Des vérifications de l'optimisation des ressources servant au contrôle parlementaire.	<p>1.1 S'assurer que les vérifications de l'optimisation des ressources sont utiles aux parlementaires.</p> <p>1.2 Accroître les ressources affectées aux vérifications de l'optimisation des ressources.</p>
D'autres travaux répondant aux besoins des parlementaires.	<p>1.3 Publier des nouveaux rapports de vérification centrés sur les aspects administratifs, financiers et de conformité associés à une entité donnée.</p> <p>1.4 Informer l'Assemblée nationale du déroulement des grands projets d'immobilisations mis en œuvre par le gouvernement.</p> <p>1.5 Organiser les activités du commissaire au développement durable.</p>

Initiative stratégique

Poursuivre nos démarches auprès du gouvernement afin que la *Loi sur le vérificateur général* et d'autres lois pertinentes soient modifiées de façon à rééquilibrer nos interventions ayant trait à la vérification financière.



... de l'Assemblée nationale

qu'il s'agisse de questions administratives, du volet financier ou de la conformité aux lois et règlements. De plus, comme le déroulement des grands projets d'immobilisations mis en œuvre par le gouvernement préoccupe les parlementaires, le Vérificateur général exercera une vigie à cet égard. Enfin, en avril 2006, l'Assemblée nationale a enrichi le mandat de ce dernier en lui adjoignant un commissaire au développement durable.

Indicateurs	Cibles
<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des vérifications de l'optimisation des ressources publiées depuis 16 mois qui sont examinées par la Commission de l'administration publique ; • Pourcentage des vérifications de l'optimisation des ressources publiées depuis 5 ans qui sont utilisées ou évoquées par l'Assemblée nationale ou une commission autre que celle de l'administration publique. • Pourcentage des ressources financières consacrées aux vérifications de l'optimisation des ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> • 40 p. cent en 2006-2007 ; • 45 p. cent en 2007-2008 ; • 50 p. cent en 2008-2009. • 40 p. cent en 2006-2007 ; • 45 p. cent en 2007-2008 ; • 50 p. cent en 2008-2009. • 20 p. cent en 2006-2007 ; • 25 p. cent en 2007-2008 ; • 30 p. cent en 2008-2009.
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rapports de ce type déposés à l'Assemblée nationale. • Nombre de commentaires formulés à cet égard à l'Assemblée nationale. • Date de la nomination du commissaire au développement durable ; • Date du dépôt d'un plan d'action. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un rapport en 2007-2008 ; • Deux rapports en 2008-2009. • Un commentaire annuellement, dès 2006-2007. • Au cours de l'année suivant la sanction de la <i>Loi sur le développement durable</i>. • Au cours de l'année suivant la nomination du commissaire.

Au service...

Contexte et enjeux

Le Vérificateur général a pour unique client l'Assemblée nationale et ses commissions. Il est un proche collaborateur de la Commission de l'administration publique et partage avec elle le souci d'améliorer les pratiques de gestion à l'échelle gouvernementale. Il est donc primordial de veiller à l'arrimage de leurs travaux respectifs et de maximiser ainsi les efforts communs en vue de favoriser le contrôle

Travailler en collaboration avec les parlementaires et s'assurer de leur satisfaction.

ORIENTATION

2

Axes d'intervention	Objectifs
Un arrimage efficient des travaux du Vérificateur général à ceux de la Commission de l'administration publique.	2.1 Analyser les plans d'action exigés des entités par la Commission de l'administration publique à la suite de nos travaux.
	2.2 Effectuer des suivis de vérification de l'optimisation des ressources et les présenter à la Commission de l'administration publique.
Des rencontres permettant d'évaluer la satisfaction des parlementaires et d'échanger sur leurs besoins.	2.3 Expliquer le rôle du Vérificateur général aux nouveaux membres de la Commission de l'administration publique.
	2.4 S'assurer que les parlementaires sont satisfaits des travaux du Vérificateur général.

Initiatives stratégiques

Présenter chaque année aux membres de la Commission de l'administration publique les projets et les vérifications en cours.

Rencontrer individuellement la moitié des membres de la Commission de l'administration publique et un parlementaire de tous les partis politiques qui n'est pas membre de cette commission.



... de l'Assemblée nationale

parlementaire. Le Vérificateur général déploiera des efforts assidus afin de seconder adéquatement les élus et de leur permettre d'utiliser ses travaux de façon optimale. À l'écoute de son client, il se doit d'obtenir de la rétroaction sur sa satisfaction pour s'assurer de bien répondre à ses attentes et rectifier le tir, au besoin.

Indicateurs	Cibles
<ul style="list-style-type: none">• Pourcentage des plans d'action analysés.• Nombre de suivis présentés à la Commission de l'administration publique.	<ul style="list-style-type: none">• 100 p. cent des plans d'action annuellement.• Deux suivis annuellement.
<ul style="list-style-type: none">• Nombre de nouveaux membres informés.• Nombre de parlementaires rencontrés se déclarant satisfaits.	<ul style="list-style-type: none">• Tous les nouveaux membres, dès 2006-2007.• Tous les parlementaires rencontrés annuellement.

Pour une saine gestion...

Contexte et enjeux

Les administrations publiques détiennent des pouvoirs délégués par l'Assemblée nationale concernant l'application des lois et l'utilisation des ressources. En conséquence, elles sont tenues de lui rendre des comptes. Le Vérificateur général, pour bien appuyer les parlementaires, s'intéresse à la qualité de cet exercice, tant

Favoriser
une reddition de
comptes rigoureuse
de la part des
administrations
publiques.

ORIENTATION
3

Axes d'intervention	Objectifs
Un travail de vérification de qualité.	3.1 Évaluer la qualité des travaux du Vérificateur général relatifs à la vérification financière.
Un portrait juste des finances publiques.	3.2 Inciter le gouvernement à déposer à l'Assemblée nationale des états financiers consolidés donnant lieu à un rapport de vérification sans restriction ni commentaire. 3.3 Renseigner adéquatement les parlementaires sur les états financiers vérifiés du gouvernement ou les autres documents de nature financière.
Des utilisateurs disposant d'états financiers vérifiés dressés avec rigueur.	3.4 Inciter les entités à produire des états financiers donnant lieu à un rapport de vérification sans restriction ni commentaire.
Des rapports annuels de gestion de qualité.	3.5 Évaluer l'application des critères reconnus concernant la qualité de l'information sur la performance présentée dans des rapports annuels de gestion.

Initiatives stratégiques

Dresser le portrait des principaux utilisateurs des états financiers vérifiés par le Vérificateur général.

Travailler de concert avec le gouvernement et les entités afin de les inciter à une plus grande rigueur à l'égard des conventions comptables qu'ils utilisent.



... des deniers publics

sur le plan financier qu'en ce qui touche la performance. En effectuant ses travaux conformément aux normes professionnelles en vigueur et avec tout le soin voulu, il contribue à la transparence et à la rigueur de la reddition de comptes des entités.

Indicateurs	Cibles
<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des travaux évalués répondant aux normes de vérification. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 p. cent annuellement.
<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de vérification sans restriction ni commentaire. • Nombre d'auditions sur le sujet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dès 2007-2008. • Une audition annuelle conjointe auprès de la Commission de l'administration publique et de la Commission des finances publiques.
<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des rapports de vérification sans restriction ni commentaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 p. cent annuellement.
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rapports annuels de gestion analysés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un rapport en 2007-2008 ; • Deux rapports en 2008-2009.

Pour une saine gestion...

Contexte et enjeux

Les parlementaires s'attendent à ce que les fonds publics soient dépensés avec discernement. Les travaux concernant l'optimisation des ressources sont précieux : ils servent à leur communiquer de l'information concluante sur la gestion des

Accentuer
les vérifications
sur l'économie en
matière d'acquisition
et d'utilisation
des ressources.

ORIENTATION
4

Axe d'intervention	Objectifs
Des vérifications axées sur les déficiences appréhendées, les risques et les résultats, qui ciblent les ministères et organismes disposant des crédits les plus élevés.	<p>4.1 Réaliser la moitié des vérifications de l'optimisation des ressources auprès des ministères et organismes disposant d'un budget des dépenses supérieur à un milliard de dollars.</p> <p>4.2 Accroître la proportion des travaux liés à l'économie des ressources.</p>

Initiative stratégique

Concevoir une nouvelle stratégie d'intervention en vérification de l'optimisation des ressources.



... des deniers publics

crédits alloués aux entités gouvernementales. Le Vérificateur général portera donc une attention accrue à l'économie des ressources ainsi qu'aux activités des ministères et organismes disposant d'un budget des dépenses très important.

Indicateurs	Cibles
<ul style="list-style-type: none">• Pourcentage des vérifications de l'optimisation des ressources réalisées auprès des ministères et organismes ciblés.	<ul style="list-style-type: none">• 50 p. cent annuellement.
<ul style="list-style-type: none">• Pourcentage des critères d'évaluation liés à l'économie des ressources.	<ul style="list-style-type: none">• 20 p. cent en 2006-2007 ;• 25 p. cent en 2007-2008 ;• 30 p. cent en 2008-2009.

Pour une saine gestion...

Contexte et enjeux

La gestion publique est complexe et en constante évolution. L'expérience d'administrateurs chevronnés est une riche source d'information. Elle peut accroître la compréhension du Vérificateur général concernant les défis que les entités ont à relever et contribuer à parfaire ses interventions. Par ailleurs, comme le taux d'application

Travailler
en collaboration
avec les dirigeants
des entités
du secteur public.

ORIENTATION
5

Axes d'intervention	Objectifs
Une compréhension adéquate de la gestion publique.	5.1 Obtenir l'avis d'un comité formé d'administrateurs d'expérience sur les enjeux de la gestion publique et les modes d'intervention du Vérificateur général.
	5.2 Réaliser des études sur les grands enjeux administratifs et financiers de la gestion publique.
Des recommandations mises en œuvre.	5.3 Veiller à ce que les entités adhèrent aux recommandations du Vérificateur général afin d'accroître la probabilité de leur application.
	5.4 Vérifier que les recommandations sont appliquées ou donnent lieu à des progrès satisfaisants.

Initiative stratégique

Établir une procédure afin que la position des entités à l'égard de chacune des recommandations du Vérificateur général lui soit précisée.



... des deniers publics

des recommandations du Vérificateur général est en deçà de ses attentes, celui-ci est à revoir ses pratiques afin que les entités mettent en œuvre dans une proportion plus satisfaisante les recommandations qui leur sont destinées.

Indicateurs	Cibles
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réunions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Annuellement, une réunion à partir de 2006-2007.
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'études effectuées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une étude en 2007-2008 et une autre en 2008-2009.
<ul style="list-style-type: none"> • Taux des recommandations obtenant l'adhésion des entités. 	<ul style="list-style-type: none"> • 65 p. cent annuellement.
<ul style="list-style-type: none"> • Taux des recommandations appliquées ou donnant lieu à des progrès satisfaisants. 	<ul style="list-style-type: none"> • 55 p. cent en 2006-2007 ; • 60 p. cent en 2007-2008 ; • 65 p. cent en 2008-2009.

Une institution d'avant-garde,...

Contexte et enjeux

Au cours des dernières années, le Vérificateur général a entrepris un virage important pour mettre à jour son approche en vérification financière et satisfaire aux nouvelles normes de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Ce mouvement a impliqué une augmentation sensible des ressources affectées à ce domaine, une tendance à

S'assurer de la performance de l'organisation et enrichir son expertise.

ORIENTATION

6

Axes d'intervention	Objectifs
Un intérêt constant en matière d'économie, d'efficience et d'efficacité.	6.1 Consacrer 10 p. cent moins d'heures de travail que l'année précédente pour réaliser les interventions de vérification financière ayant un historique de 3 ans ou plus.
	6.2 Publier durant l'année un minimum de vérifications de l'optimisation des ressources.
Des connaissances diversifiées et une expertise de pointe.	6.3 Compléter l'implantation de la nouvelle méthodologie relative à la vérification financière.
	6.4 Analyser des travaux concernant l'optimisation des ressources menés par un autre vérificateur législatif au Canada ou à l'étranger.
	6.5 Accroître la proportion du personnel professionnel de vérification détenant un diplôme universitaire dans une sphère d'activité différente de la comptabilité.

Initiatives stratégiques

Mandater une firme-conseil pour évaluer notre performance quant à la vérification financière en examinant des interventions d'envergure variée.

Encourager le personnel à poursuivre des études universitaires de deuxième cycle dans des domaines connexes à nos activités.



... performante et experte

inverser afin de dégager des ressources pour ses autres travaux. D'autre part, l'efficacité du Vérificateur général est intimement liée au développement constant des compétences de son personnel. L'envergure de son champ d'action requiert également la diversité des connaissances détenues par les employés dans d'autres disciplines.

Indicateurs	Cibles
<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des interventions visées réalisées avec une économie d'heures de travail de 10 p. cent. • Nombre de vérifications de l'optimisation des ressources publiées. 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 p. cent des interventions, à compter de 2007-2008. • 7 rapports en 2006-2007 ; • 8 rapports en 2007-2008 ; • 9 rapports en 2008-2009.
<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des interventions réalisées à l'aide de cette méthodologie. • Nombre d'analyses effectuées. • Pourcentage du personnel professionnel de vérification détenant ce type de diplôme. 	<ul style="list-style-type: none"> • 80 p. cent en 2007-2008 ; • 100 p. cent en 2008-2009. • Une analyse en 2007-2008 et une autre en 2008-2009. • 20 p. cent en 2008-2009.

Une institution d'avant-garde,...

Contexte et enjeux

Les ressources humaines représentent plus des trois quarts de l'enveloppe budgétaire du Vérificateur général. La main-d'œuvre dont il a besoin se fait rare, en plus d'être fortement sollicitée par des entités gouvernementales. Conscient que ses

Être un employeur public attrayant, qui met à profit le plein potentiel de ses employés.

7
ORIENTATION

Axe d'intervention	Objectif
Un environnement de travail stimulant.	7.1 Maintenir la satisfaction des employés concernant l'environnement de travail, la formation et les défis professionnels.

Initiatives stratégiques

Entreprendre une réflexion sur les enjeux actuels liés à la gestion des ressources humaines du Vérificateur général.

Élaborer un plan de formation triennal pour les employés, selon leur secteur d'activité.



... performante et experte

employés sont indispensables à l'accomplissement de sa mission, il a à cœur de les satisfaire et de leur offrir un environnement de travail stimulant.

Indicateurs	Cibles
<ul style="list-style-type: none">• Indice de satisfaction des employés à l'égard des aspects visés;• Taux de roulement du personnel.	<ul style="list-style-type: none">• D'ici 2008-2009, au moins 7 sur 10.• Taux inférieur à 15 p. cent par année.

Cette publication
est rédigée par le



**VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL DU QUÉBEC**

Québec

750, boulevard Charest Est, 3^e étage
Québec (Québec) G1K 9J6
Tél. : (418) 691-5900 • Téléc. : (418) 644-4460

Montréal

770, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1910
Montréal (Québec) H3A 1G1
Tél. : (514) 873-4184 • Téléc. : (514) 873-7665

Internet

Courriel : verificateur.general@vgq.gouv.qc.ca
Site Web : <http://www.vgq.gouv.qc.ca>

Ce document est disponible dans notre site Web.

Protection des droits de propriété intellectuelle du Vérificateur général du Québec

Quiconque peut, sans autorisation ni frais, mais à la condition de mentionner la source, reproduire sous quelque support des extraits tirés de ce document, sauf s'il le fait à des fins de commercialisation. Dans ce cas, une autorisation préalable doit être obtenue auprès du Vérificateur général.

La forme masculine employée dans le texte désigne
aussi bien les femmes que les hommes, le cas échéant.



Le texte de ce document a été imprimé sur du papier
qui contient 100 % de fibres recyclées après consommation.

