



**ASSEMBLÉE NATIONALE
DU QUÉBEC**

COMMISSION DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**AUDITIONS DES SOUS-MINISTRES
ET DES DIRIGEANTS D'ORGANISMES PUBLICS
SUR LEUR GESTION ADMINISTRATIVE**
OBSERVATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

**40^E RAPPORT SUR L'IMPUTABILITÉ
NOVEMBRE 2019**





ASSEMBLÉE NATIONALE
DU QUÉBEC

COMMISSION DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

AUDITIONS DES SOUS-MINISTRES
ET DES DIRIGEANTS D'ORGANISMES PUBLICS
SUR LEUR GESTION ADMINISTRATIVE
OBSERVATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

40^E RAPPORT SUR L'IMPUTABILITÉ
NOVEMBRE 2019





LES COLLABORATEURS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SECRÉTARIAT DE LA COMMISSION

Marc-Olivier Bédard
Sarah-Émilie Duplain
Afiwa Gbonkou

RECHERCHE

Hélène Bergeron
Geneviève Court
Jacques Gagnon
Nadine Lelièvre
Julie Paradis
Jules Racine St-Jacques
Christine Samson
Danielle Simard

Pour tout renseignement complémentaire sur les travaux de la Commission de l'administration publique, nous vous prions de communiquer avec le secrétaire de la Commission, M. Marc-Olivier Bédard.

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

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

Courrier électronique : cap@assnat.qc.ca

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

Dépôt légal – Novembre 2019
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : Imprimé : 978-2-550-85558-3
PDF : 978-2-550-85559-0



TABLE DES MATIÈRES

MOT DU COMITÉ DIRECTEUR	1
CHAPITRE 1	3
AUDITION SUR LA REPRISE INFORMATIQUE ET SUR LES CONTRATS EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	3
Rapport du Vérificateur général : faits saillants.....	4
Exposé des dirigeants.....	6
Échanges entre la Commission et les dirigeants.....	9
Conclusions et recommandations.....	13
CHAPITRE 2	15
AUDITION SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX.....	15
Gestion administrative : faits saillants	16
Exposé du sous-ministre.....	17
Échanges entre la Commission et le sous-ministre	18
Conclusions et recommandations.....	23
CHAPITRE 3	25
AUDITION SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR	25
Gestion administrative : faits saillants	26
Exposé du sous-ministre.....	27
Échanges entre la Commission et le sous-ministre	28
Conclusions et recommandations.....	32
CHAPITRE 4	34
EXAMEN DE RAPPORTS ANNUELS DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES PUBLICS EN VERTU DES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE.....	34
Analyses de la qualité de l'information.....	35
Analyses de la performance	40
ANNEXE I : LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION.....	43
ANNEXE II : CRITÈRES D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE	45



MOT DU COMITÉ DIRECTEUR

La Commission de l'administration publique a poursuivi cet automne ses activités de contrôle parlementaire et de reddition de comptes. C'est avec fierté que nous vous présentons dans ce 40^e rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics les observations, conclusions et recommandations formulées par les membres de la Commission à la suite des auditions publiques tenues en octobre et en novembre 2019.

Les chapitres 1 à 3 font état des auditions des ministères et organismes publics qui ont témoigné devant la Commission au cours des derniers mois. La première audition a été réalisée en suivi d'un rapport du Vérificateur général du Québec, et les deux auditions suivantes portaient



sur l'examen de la gestion administrative de deux ministères. Encore une fois, nous tenons à souligner la qualité des échanges avec les témoins. Les travaux se sont déroulés dans un esprit constructif et, à cet égard, la collaboration des entités entendues est essentielle au bon déroulement des travaux et à l'atteinte des objectifs de la Commission. Nous les remercions pour leur contribution.

Les membres ont également examiné la gestion administrative de treize ministères et organismes publics. Leurs commentaires figurent dans le chapitre 4 du présent rapport.

Par ailleurs, en plus de procéder à des auditions et à des analyses de gestion administrative, la Commission travaille en continu sur différents dossiers liés à la gestion axée sur les résultats et à l'amélioration des pratiques dans l'administration publique. Ainsi, une rencontre de travail entre le comité directeur et le Secrétariat du Conseil du trésor a eu lieu afin de discuter du nouvel indicateur de mesure de la performance qui est en cours d'implantation. La Commission a aussi continué le suivi de ses recommandations. Le comité directeur a examiné les documents reçus en réponse à 17 recommandations. Les ministères et les organismes concernés par cet examen seront informés sous peu de ses conclusions.



En dehors des activités parlementaires, les membres de la Commission de l'administration publique participent à un certain nombre d'activités et de conférences visant à parfaire leurs connaissances et à échanger sur les bonnes pratiques en matière de reddition de comptes. C'est dans ce contexte que le président de la Commission a participé, en novembre, à un colloque sur la transparence organisé par la Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires de l'Université Laval. Il a ainsi pu expliquer le rôle de la Commission pour améliorer la transparence et l'imputabilité de l'administration publique. De plus, le comité directeur et un membre de la Commission ont assisté au Congrès annuel du Conseil canadien des comités des comptes publics. Ils ont eu l'occasion d'échanger avec des membres des comités des comptes publics des provinces et des territoires canadiens sur leurs bonnes pratiques et leur vision.

Au cours de cette période de travaux de la Commission, les parlementaires ont su travailler de manière collégiale et non partisane. La Commission permet aux membres de tous les groupes parlementaires d'accomplir pleinement leur rôle de député. Les travaux de la Commission ont d'ailleurs une portée réelle, et c'est dans cette optique que nous nous efforçons de les mettre en valeur.

En conclusion, nous tenons à remercier la vérificatrice générale, M^{me} Guylaine Leclerc, et son équipe. La collaboration étroite entre la Commission et le Vérificateur général du Québec est essentielle au bon fonctionnement de nos travaux. Nous remercions également la protectrice du citoyen, M^{me} Marie Rinfret, et son équipe pour leur contribution aux travaux de la Commission. Enfin, nous soulignons la contribution du personnel de l'Assemblée nationale affecté à la Commission, dont le professionnalisme et la compétence permettent aux parlementaires de pleinement s'acquitter de leur rôle.

Le président

Carlos J. Leitão

Le vice-président,

Vincent Caron

Le vice-président,

Sylvain Gaudreault



CHAPITRE 1

AUDITION SUR LA REPRISE INFORMATIQUE ET SUR LES CONTRATS EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le 9 octobre 2019, la Commission de l'administration publique a entendu le vice-président principal aux services d'infrastructures et aux solutions d'affaires du Centre de services partagés du Québec, monsieur Guy Rochette, la sous-ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, madame Brigitte Pelletier et le secrétaire du Conseil du trésor, monsieur Éric Ducharme. Cette audition faisait suite aux observations du Vérificateur général du Québec sur la reprise informatique¹ et sur les contrats en technologies de l'information².

MEMBRES

présents

- M. Bachand (Richmond)
- M. Caron (Portneuf), vice-président
- M. Gaudreault (Jonquière), vice-président
- M. Lafrenière (Vachon)
- M. Lamothe (Ungava)
- M^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac)
- M. Leitão (Robert-Baldwin), président
- M. Marissal (Rosemont)
- M^{me} Nichols (Vaudreuil)
- M. Polo (Laval-des-Rapides)

¹ « [Reprise informatique](#) », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2018-2019*, mai 2018, chap. 5, 27 p.

² « [Contrats en technologies de l'information](#) », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2018-2019*, mai 2018, chap. 7, 48 p.



TÉMOIN

Vérificateur général du Québec

M^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale du Québec

TÉMOIN

Centre de services partagés du Québec

M. Guy Rochette, vice-président principal, Services d'infrastructures et Solutions d'affaires

TÉMOIN

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

M^{me} Brigitte Pelletier, sous-ministre

TÉMOIN

Secrétariat du Conseil du trésor

M. Éric Ducharme, secrétaire

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL : FAITS SAILLANTS

Audit de performance - Reprise informatique

Un plan de reprise informatique doit être élaboré par les ministères et les organismes pour chaque système d'information critique qui soutient des services essentiels à la réalisation de leur mission. Le but est de pouvoir rétablir ces systèmes dans un délai acceptable en cas de sinistre.

L'audit de performance réalisé par le Vérificateur général avait pour objectif de déterminer si le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le Centre de services partagés du Québec prennent les mesures adéquates pour répondre aux risques d'interruption de service pouvant affecter la disponibilité des systèmes d'information que le Ministère juge critiques.



Par ailleurs, cet audit visait aussi à s'assurer que le Secrétariat du Conseil du trésor apporte un encadrement et un soutien appropriés en matière de reprise informatique aux ministères et aux organismes assujettis à la Loi sur l'administration publique.

Les principaux constats dégagés à la suite de la vérification sont les suivants :

- Le Ministère n'a réalisé aucune analyse complète de l'impact et des risques liés à la non-disponibilité de ses systèmes d'information et à leurs interdépendances. Pour ces systèmes, le Ministère ne peut conclure que, en cas de sinistre, les plans de reprise informatique permettraient le rétablissement de tous ses services essentiels.
- Certains des systèmes appuyant les services essentiels ne font pas l'objet d'un plan de reprise informatique.
- La moitié des essais portant sur le plan de reprise informatique relatif à la plateforme centrale a été annulée depuis 2014-2015.
- Il n'y a pas de suivi des plans de reprise informatique fait par la haute direction du Ministère.
- Les documents d'encadrement du Secrétariat manquent de précision quant à l'importance et au rôle des plans de reprise informatique à l'intérieur d'un processus global de gestion de la continuité des services.

Le Vérificateur général formule, dans son rapport, huit recommandations, soit quatre au Ministère, deux au Centre et trois au Secrétariat³.

Suivi d'un audit particulier - Contrats en technologies de l'information

Ce suivi fait suite à une demande de la Commission de l'administration publique dans son 34^e rapport sur l'imputabilité de procéder à l'examen des résultats de la mise en œuvre des mesures que les entités vérifiées⁴ ont prises à la suite de l'audit particulier de 2015.

L'objectif des travaux du Vérificateur général était d'apprécier le degré de mise en œuvre par les entités des recommandations qui leur ont été adressées lors de l'audit initial.

³ Une recommandation vise le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le Centre de services partagés du Québec.

⁴ Les neuf entités vérifiées en 2015 sont le Centre de services partagés du Québec, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, le ministère de la Justice, le ministère de la Santé et des Services sociaux, le ministère de la Sécurité publique, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, Revenu Québec et le Secrétariat du Conseil du trésor.



- Conclusion : Les neuf entités ont mis en place des mécanismes et ont apporté des améliorations significatives pour favoriser une plus grande intégrité des processus de gestion contractuelle. Elles doivent cependant poursuivre leurs efforts, car des actions structurantes restent à être posées pour assurer une correction durable de certaines lacunes soulevées en 2015.
- Appel d'offres et évaluation des soumissions : Des améliorations sont nécessaires pour assurer la documentation adéquate des décisions prises lors de la préparation de l'appel d'offres, ce qui ne contribue pas à l'imputabilité des personnes responsables. Par ailleurs, des efforts sont requis en ce qui a trait aux comités de sélection pour que le risque lié à la véracité des informations contenues dans les soumissions soit adéquatement pris en compte.
- Contrats à taux journalier : Bien que certaines entités aient amorcé la mise en œuvre d'actions favorisant un meilleur partage des risques avec les fournisseurs, il n'est pas encore possible d'évaluer si ces actions permettront un réel partage des risques dans un délai raisonnable.
- Encadrement par le Secrétariat du Conseil du trésor : Le Secrétariat a mis en œuvre des mesures pertinentes afin de favoriser l'évolution des pratiques à l'égard du processus d'attribution des contrats en technologies de l'information. Par contre, les données intégrées aux portraits personnalisés réalisés pour des ministères et des organismes ne lui permettent pas encore de s'assurer que ces entités favorisent le partage des risques avec les fournisseurs et qu'ils gèrent les facteurs pouvant nuire à la libre concurrence.

Ressources externes : Des effectifs ont été autorisés depuis juin 2016 dans le but de reprendre la maîtrise des fonctions stratégiques. Un portrait suffisamment complet doit être dressé par le Secrétariat pour lui permettre de suivre et d'apprécier dans quelle mesure les ministères et les organismes détiennent les compétences nécessaires pour réaliser leur mission.

EXPOSÉ DES DIRIGEANTS

Centre de services partagés du Québec

Le vice-président commence son exposé en rappelant qu'un virage important s'est amorcé au Centre de services partagés au cours des dernières années, qui a mené les dirigeants de l'organisme à centrer la vision de l'organisation sur son rôle de partenaire incontournable en matière de services partagés. Ainsi, le plan stratégique 2018-2021 s'articule autour de quatre enjeux dont deux sont en relation directe avec les deux rapports d'audit du Vérificateur général. Il



mentionne également le contexte particulier dans lequel s'inscrit la rencontre. En effet, il a été annoncé en mars 2019 que le Centre serait transformé par la création de deux nouveaux organismes⁵. M. Rochette précise que les améliorations apportées aux pratiques du Centre bénéficieront aux nouvelles organisations.

Le vice-président explique que le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale a confié la gestion des infrastructures liées à ses systèmes au Centre, d'où leur implication dans l'audit sur la reprise informatique. Plusieurs actions ont été mises en œuvre en réponse aux recommandations du Vérificateur général. Des précisions ont notamment été ajoutées à l'offre de services du Centre en matière de mesures de sauvegarde et de mise à jour des ententes. Une seule action reste à compléter : il s'agit de celle visant la mise en place d'une infrastructure permanente de reprise pour la plateforme centrale dans un centre de traitement informatique.

Quant au suivi de l'audit particulier sur les contrats en technologies de l'information, M. Rochette résume les différents gestes posés. Parmi ceux-ci, le développement d'un modèle de référence pour le processus d'acquisition, le renforcement de l'intervention du Comité d'orientation et de vigie contractuelle, qui examine toutes les demandes d'acquisitions relatives aux contrats d'un million de dollars ou plus avant d'en recommander l'autorisation, et la mise en place d'un comité permanent sur l'éthique et l'intégrité.

Le vice-président termine en précisant que, depuis 2011, plus d'une centaine de recommandations en matière de gestion contractuelle ont été formulées à l'égard du Centre et plus de 85 % d'entre elles sont appliquées ou sur le point de l'être.

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

M^{me} Pelletier souligne d'abord qu'à titre de sous-ministre, elle place la sécurité de l'information et la continuité des activités au cœur de ses préoccupations. Les services offerts aux citoyens et aux entreprises par le Ministère reposent en grande partie sur la disponibilité et l'efficacité d'un parc de quelque 170 systèmes d'information et d'applicatifs.

La sous-ministre poursuit en abordant chaque recommandation formulée par le Vérificateur général et les actions réalisées pour y répondre. Le Ministère a notamment effectué des analyses d'impact d'affaires et confirmé les activités essentielles conformément au cadre de référence du

⁵ Il s'agit du Centre d'acquisitions gouvernementales et d'infrastructures technologiques Québec. Le budget du Québec 2019-2020 prévoit le redéploiement des activités et des ressources du Centre de services partagés du Québec au sein de ces deux nouvelles entités.



Secrétariat du Conseil du trésor⁶. Sont visées les activités du Ministère dont la perturbation pourrait mettre en péril la vie, la sécurité, la santé ou le bien-être économique de la personne, dans une partie ou dans la totalité de la population. M^{me} Pelletier explique que le Ministère, après avoir déterminé les activités essentielles, a recensé tous les systèmes informatiques les soutenant, qui sont au nombre de vingt-six.

En réponse à la recommandation touchant la mise en place de plans de reprise pour les systèmes critiques, la sous-ministre annonce que plus de 80 % de ces systèmes possèdent un plan de reprise complet ou partiel. La prochaine étape consiste à établir, en collaboration avec le Centre de services partagés, les coûts et les stratégies pour mettre en œuvre l'ensemble des plans de reprise.

Quant à la réalisation des essais portant sur les plans de reprise informatique, la sous-ministre cite le plan d'action du Ministère, qui prévoit la mise en place d'une infrastructure permanente de reprise pour la plateforme centrale dans un centre de traitement d'ici le 30 juin 2021.

Secrétariat du Conseil du trésor

Le secrétaire souligne, d'entrée de jeu, que les contrats en technologies de l'information constituent 17 % de l'ensemble des contrats en acquisitions gouvernementales, soit environ 1,9 milliard de dollars. Le Secrétariat du Conseil du trésor joue un rôle essentiel dans l'encadrement des activités contractuelles.

M. Ducharme poursuit en citant certains gestes posés par le Secrétariat en réponse aux recommandations formulées par le Vérificateur général dans son rapport d'audit particulier sur les contrats en technologies de l'information. Entre autres, le Règlement sur les contrats des organismes publics est entré en vigueur en juin 2016, permettant aux organismes d'améliorer leur processus d'acquisition en leur offrant des moyens mieux adaptés aux particularités de ce secteur. Le plan d'action Passeport Entreprises a aussi été rendu public en octobre 2015. Celui-ci vise à améliorer les processus d'appel d'offres et à favoriser l'accessibilité aux marchés publics.

Le secrétaire rappelle que, lors de son suivi réalisé en mai 2018, le Vérificateur général a souligné que des mesures pertinentes pour favoriser l'évolution des pratiques à l'égard du processus d'attribution des contrats en technologies de l'information avaient été mises en place par le Secrétariat du Conseil du trésor. Il insiste en mentionnant que les efforts se sont poursuivis depuis. Des mesures correctrices ont été apportées dans le Système électronique d'appel

⁶ Secrétariat du Conseil du trésor, *Cadre de référence sur la continuité des services essentiels dans la fonction publique*, 2017, 16 p.



d'offres pour déterminer le mode de rémunération utilisé dans les contrats en technologies de l'information. Le Secrétariat a aussi publié quatre portraits de la main-d'œuvre en technologies de l'information. La mise en place de l'Autorité des marchés publics en 2019 contribue aussi à assurer la surveillance des marchés publics.

M. Ducharme explique que les nombreuses mesures mises en place démontrent l'importance accordée par le Secrétariat à l'amélioration des processus contractuels. Ainsi, des modifications à la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, visant notamment à diminuer le recours à des ressources externes, entrent progressivement en vigueur. L'obligation de dresser un portrait de la main-d'œuvre a aussi été enchâssée dans la Loi. Les données recueillies à ce jour permettent de constater que la proportion de ressources internes pour les fonctions de nature névralgique a augmenté de plus de 11 points de pourcentage, passant de 60,9 % en 2015 à 72,3 % en 2018.

Le secrétaire conclut sur ce sujet en rappelant que la Politique de main-d'œuvre en technologies de l'information a été approuvée en avril 2018 et que la Stratégie de transformation numérique gouvernementale a été dévoilée en juin 2019.

Quant à la reprise informatique, M. Ducharme explique que la Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale, approuvée en 2014, attribue aux organismes publics des obligations en matière de gouvernance et de gestion de la sécurité de l'information. Ceux-ci ont notamment l'obligation de veiller à la mise en œuvre des processus qui assurent la sécurité de l'information gouvernementale en tenant compte de la gestion des risques, de l'accès à l'information et des incidents. L'un de ces processus est la reprise informatique.

Le Secrétariat a diffusé en juillet 2019 un guide sur la reprise informatique, qui sert à mieux encadrer et outiller les organismes publics dans la réalisation de leur plan de reprise informatique. Le secrétaire termine en soulignant qu'une révision de l'approche gouvernementale en matière de cybersécurité est aussi en cours.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LES DIRIGEANTS

Au sujet de la reprise informatique, les échanges entre les membres de la Commission de l'administration publique et les dirigeants ont porté principalement sur le rôle et l'action du Secrétariat du Conseil du trésor et sur l'état d'avancement des mesures mises en place par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour donner suite aux recommandations du Vérificateur général. S'agissant des contrats en technologies de



l'information, l'intégrité des processus de gestion contractuelle et la situation de la main-d'œuvre spécialisée ont été les principaux aspects traités.

Reprise informatique

Rôle et action du Secrétariat du Conseil du trésor

Les membres de la Commission veulent d'abord avoir un portrait actuel de la capacité du Secrétariat d'apprécier dans quelle mesure les plans de reprise informatique des ministères et organismes répondent aux besoins déterminés dans leur plan de continuité des services. M. Ducharme indique que le guide publié en juillet 2019 vient détailler les obligations des entités en matière de reprise informatique. Au cours des prochains mois, il y aura la mise en place d'une politique de sécurité de l'information et la création d'un centre de cybersécurité. L'un des aspects de cette politique sera précisément la vérification des plans de reprise par le Secrétariat. L'intention est donc de réaliser rapidement ces vérifications.

En ce qui concerne l'action du Centre de services partagés, son vice-président indique que la reprise informatique en cas de sinistre s'applique pour tous les services des ministères et organismes hébergés sur la plateforme centrale. Les travaux se poursuivent pour améliorer ces plans, notamment pour la réalisation des tests. Quant aux services qui sont sur la plateforme intermédiaire, selon les besoins des ministères et organismes, un plan de reprise peut être offert.

État d'avancement des mesures mises en place par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Les parlementaires abordent ensuite la situation particulière au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. D'entrée de jeu, ils questionnent la sous-ministre sur l'état d'avancement des correctifs en regard des recommandations du Vérificateur général. Cela permet à M^{me} Pelletier de revenir sur le portrait actuel de réalisation du plan d'action convenu comparativement à la plus récente évaluation d'avancement par le Vérificateur général. Elle fait donc part à la Commission des travaux et des améliorations des derniers mois.

En réponse aux interrogations concernant trois systèmes, la sous-ministre rappelle que l'analyse d'impact a permis de déterminer que les systèmes pour l'aide financière de dernier recours et le Régime québécois d'assurance parentale appartiennent effectivement à la catégorie des services essentiels pour lesquels le Ministère doit s'assurer qu'un plan de reprise est en place. Dans ces deux cas, les plans sont désormais complets et respectent les objectifs de durée maximale d'interruption admissible et de perte de données maximale admissible. Par ailleurs, toujours selon cette analyse, le registre de l'état civil est une activité très importante, mais qui ne répond



pas à la définition stricte d'activité essentielle. Le transfert récent de ce système au Centre de services partagés assurera une reprise. Les travaux se poursuivent pour compléter ce plan de reprise et atteindre des objectifs de délai et de récupération des données acceptables.

Les députés ont bien noté les progrès réalisés qui font que 80 % des systèmes critiques possèdent maintenant un plan de reprise complet ou partiel. Ils s'intéressent par contre à la proportion restante de ces systèmes qui n'ont pas un tel plan de reprise. Le Ministère mentionne que les travaux sur ces systèmes se poursuivront au cours de la prochaine année avec le Centre de services partagés. Cependant, dans certains cas, des éléments dont la désuétude de systèmes seront pris en compte dans la planification des travaux..

Contrats en technologies de l'information

Intégrité des processus de gestion contractuelle

Les membres de la Commission veulent connaître les mesures prises pour garantir la transparence et l'intégrité des appels d'offres et de l'évaluation des soumissions. Le vice-président du Centre de services partagés du Québec détaille donc les actions applicables aux différentes étapes. Il y a d'abord la mise en place d'un formulaire détaillé permettant de bien définir les projets d'acquisition. Cette documentation touche la stratégie d'acquisition, l'analyse du marché, la définition des besoins et une première estimation de coût. On y identifie aussi qui participera à l'élaboration de l'appel d'offres et qui sera le membre externe qui s'assurera que le processus est bien suivi, transparent et documenté de manière adéquate. Une analyse de risques est faite au sujet de chaque projet d'appel d'offres et, comme mentionné en introduction, un comité d'orientation et de vigie contractuelle intervient pour tout contrat de plus d'un million de dollars.

Pour ce qui est des comités de sélection qui analysent les soumissions, M. Rochette rappelle que les équipes technologiques qui font les appels d'offres ne participent plus au choix des membres des comités de sélection. C'est une tierce partie qui choisit le comité de sélection en fonction de la nature de l'appel d'offres. Les membres des comités, et particulièrement les secrétaires, reçoivent régulièrement des formations sur les règles à suivre et sur leurs obligations, notamment en matière d'éthique et d'impartialité.

Au sujet plus précisément de la véracité de l'information contenue dans les soumissions, M. Rochette précise que les entreprises doivent joindre à leur soumission une déclaration signée et assermentée attestant de la véracité du contenu de tous les curriculum vitæ qu'elle contient.



À l'étape de l'analyse, le comité de sélection peut également demander des vérifications supplémentaires et, en cas de fausse déclaration, rejeter une soumission.

Cela amène les députés à s'interroger sur l'application des pénalités en cas de non-respect des engagements contractuels. Le vice-président du Centre de services partagés mentionne que son organisation applique les pénalités prévues aux contrats. À cet effet, il cite les données de la dernière année financière qui font état de 25 pénalités appliquées à 11 contrats de 5 fournisseurs, pour un total de 545 000 dollars. De telles dispositions peuvent aller jusqu'à la résiliation du contrat dans certains cas, dans une logique de gradation des actions.

Questionné sur les répercussions de la mise en place de l'Autorité des marchés publics, le secrétaire du Conseil du trésor estime que cet organisme apporte un meilleur contrôle. Le registre des entreprises non admissibles et la gestion des plaintes contribuent à mieux encadrer les marchés publics.

Situation de la main-d'œuvre spécialisée

Les membres de la Commission se montrent très sensibles à la situation de la main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information dans le secteur public. Ils estiment notamment que la disponibilité d'effectifs suffisants est nécessaire pour s'assurer du respect des contrats. Le Centre de services partagés a effectivement renforcé l'expertise interne pour reprendre le contrôle des technologies de l'information. Ainsi, les proportions de ressources internes et externes sont passées de 50 % / 50 % à environ 63 % / 37 %. Selon le secrétaire du Conseil du trésor, les efforts ont en particulier porté sur les activités névralgiques, telles que l'architecture d'entreprise, le pilotage, la gestion des projets ou l'architecture de sécurité. Des actions sont aussi menées pour attirer le personnel du domaine. Plusieurs projets intéressants auront selon lui pour effet de faciliter l'attraction de la main-d'œuvre dans le secteur public. Le processus de dotation fait également l'objet de travaux pour l'actualiser et en réduire les délais. Enfin, les activités de formation sont repensées pour répondre aux besoins en main-d'œuvre spécialisée.

Sur le sujet plus particulier des contrats à taux journalier, M. Ducharme estime qu'environ la moitié des contrats sont de ce type. Il n'y a pas de baisse de cette proportion, mais un meilleur encadrement. Il faut cependant reconnaître que ce genre de contrats a une certaine utilité, permettant entre autres d'avoir des effectifs additionnels dans les organisations. L'objectif doit donc être de fixer des objectifs mesurables dans les contrats pour permettre un meilleur contrôle des heures consenties. Il revient aux dirigeants des ministères et des organismes de prendre des décisions en fonction des avantages de chaque type de contrats et d'en faire un suivi rigoureux. Il serait difficile d'avoir uniquement des contrats à forfait en technologies de l'information.



Les portraits annuels de la main-d'œuvre du Secrétariat du Conseil du trésor, grâce notamment aux comparaisons entre ministères et organismes, permettent d'apporter des améliorations aux façons de faire.

En réponse à une question, le secrétaire du Conseil du trésor soutient que la transformation du Centre de services partagés par la création de deux nouvelles entités – le Centre d'acquisition gouvernementale et Infrastructures technologiques Québec – n'aura pas d'effet négatif sur l'attraction, la formation ou la rétention des ressources humaines spécialisées en technologies de l'information.

Les membres de la Commission s'adressent également au Vérificateur général pour avoir un portrait de ses propres ressources internes qui lui permettent de mener ses audits en matière de technologies de l'information. Dans la grande majorité des cas, il fait appel à son propre personnel. Il peut compter sur une douzaine de personnes et est actuellement en recrutement pour compléter ses équipes de travail. Il a par ailleurs recours à l'occasion à des ressources externes pour des types d'expertise très particuliers. En outre, le Vérificateur général est en mesure, en raison de son mandat et des données auxquelles il a accès, de comparer la performance des ministères et des organismes entre eux dans le domaine des technologies de l'information.

Appelée par les députés à faire une appréciation des précisions données par les représentants des trois entités en réponse à ses plus récents rapports et au suivi des plans d'action, la vérificatrice générale estime que plusieurs actions ont été réalisées, mais que des efforts restent à compléter. Elle convient qu'il s'agit d'une situation complexe, notamment en raison de la présence de plusieurs intervenants. Les recommandations ne sont pas nécessairement faciles à appliquer et prennent un certain temps. Elle est en mesure de constater que les plans d'action ont amené des progrès. C'est cependant dans un exercice de suivi d'audit véritable que le Vérificateur général sera en mesure de porter un jugement définitif.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission de l'administration publique ont pu, au cours des échanges avec les représentants des entités visées par les recommandations du Vérificateur général, apprécier les efforts faits depuis le dépôt des deux rapports. Malgré les nombreuses actions posées, les parlementaires constatent que du travail reste à faire.



D'abord, le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale doit achever la mise en place des plans de reprise informatique pour ses systèmes considérés comme critiques. La Commission désire être informée de l'achèvement des travaux ou, si ceux-ci sont toujours en cours, de leur état d'avancement.

Par ailleurs, de nombreuses recommandations formulées par le Vérificateur général sont en cours d'application. Les membres souhaitent obtenir l'appréciation faite annuellement par le Vérificateur général quant à la réalisation du plan d'action.

Enfin, les députés constatent que la question de la main-d'œuvre en technologies de l'information et l'internalisation de l'expertise semblent toujours problématiques, malgré les importants gestes posés depuis le premier rapport du Vérificateur général, qui date de l'automne 2015. Ils invitent donc le Secrétariat du Conseil du trésor à leur transmettre un suivi de la réalisation des portraits de la main-d'œuvre en technologies de l'information et de la Politique de main-d'œuvre en technologies de l'information.

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

1.1 QUE le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale termine, dans les meilleurs délais, la mise en place des plans de reprise informatique pour les systèmes d'information considérés comme critiques. Qu'il transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 15 mai 2020, un bilan de ces travaux. S'ils étaient inachevés, le Ministère devrait adresser un état de situation à la Commission, estimant notamment la date de leur pleine réalisation.

1.2 QUE le Vérificateur général du Québec transmette annuellement à la Commission de l'administration publique les résultats commentés du suivi des recommandations formulées dans l'audit Reprise informatique et dans l'audit particulier Contrats en technologies de l'information.

1.3 QUE le Secrétariat du Conseil du trésor rende compte à la Commission de l'administration publique, d'ici le 15 octobre 2020 :

- De la réalisation des portraits de la main-d'œuvre en technologies de l'information 2019 et 2020, qui verront leur portée étendue.
- Du suivi de la Politique de main-d'œuvre en technologies de l'information mise en place en avril 2018.



CHAPITRE 2

AUDITION SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Le 30 octobre 2019, la Commission de l'administration publique a entendu monsieur Yvan Gendron, sous-ministre de la Santé et des Services sociaux, sur la gestion administrative de l'organisation et ses engagements financiers.

MEMBRES. présents	MEMBRES remplaçants
M. Caron (Portneuf), vice-président	M. Arseneau (Îles-de-la-Madeleine)
M ^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac)	M. Fortin (Pontiac)
M. Leitão (Robert-Baldwin), président	
M. Marissal (Rosemont)	
M ^{me} Nichols (Vaudreuil)	
M ^{me} Rizqy (Saint-Laurent)	
M. Tardif (Rivière-du-Loup–Témiscouata)	



TÉMOINS

Ministère de la Santé et des Services sociaux

M. Yvan Gendron, sous-ministre

M^{me} Dominique Breton, directrice exécutive, Direction exécutive du bureau du sous-ministre

M^{me} Lyne Jobin, sous-ministre adjointe, Direction générale des programmes dédiés aux personnes, aux familles et aux communautés

M^{me} Lucie Opatrny, sous-ministre adjointe, Direction générale des affaires universitaires, médicales, infirmières et pharmaceutiques

M. Luc Bouchard, sous-ministre adjoint, Direction générale de technologies de l'information

M. Horacio Arruda, directeur national de santé publique et sous-ministre adjoint, Direction générale de la santé publique

M^{me} Élyse Berger, directrice générale adjointe, Direction générale adjointe du préhospitalier, des urgences et de l'accueil clinique

M. Vincent Lehouillier, sous-ministre adjoint, Direction générale du personnel réseau et ministériel

M^{me} Patricia Lavoie, directrice, Direction des affaires juridiques

M. Luc Desbiens, sous-ministre adjoint, Direction générale des infrastructures, de la logistique, des équipements et de l'approvisionnement

M. Pierre-Albert Coubat, sous-ministre adjoint, Direction générale du financement, de l'allocation des ressources et du budget

GESTION ADMINISTRATIVE : FAITS SAILLANTS

L'analyse du rapport annuel de gestion 2018-2019 et d'autres documents administratifs du ministère de la Santé et des Services sociaux a mis en évidence certains aspects liés à sa performance et à sa gestion.

- À l'avant-dernière année de la mise en œuvre de sa planification stratégique, le Ministère atteint 6 de ses 22 objectifs (27 %). Parmi les 48 cibles applicables en 2018-2019, 20 sont atteintes (40 %).
- Dans sa déclaration de services aux citoyens, le Ministère prend des engagements, presque tous qualitatifs. Son rapport annuel fournit peu d'informations précises quant à leur respect. Toutefois, le document suggère que l'organisation remplit ses engagements de façon satisfaisante.



- Pour le réseau de la santé et des services sociaux, plus de 42,3 % des plaintes, signalements et demandes d'assistance fermés sous la compétence du Protecteur du citoyen concernent les centres hospitaliers. Le pourcentage de plaintes fondées y est relativement élevé (50,2 %), en légère augmentation par rapport à l'an dernier (48,6 %).
- L'enjeu des ressources humaines est crucial pour le réseau. Ainsi, au lieu de diminuer, le taux d'heures supplémentaires et celui du recours à la main-d'œuvre indépendante sont en hausse depuis trois ans. Le ratio d'heures en assurance salaire a suivi la même courbe au cours de cette période. Quant au personnel du Ministère, son taux de départs volontaires a presque doublé en 5 ans et atteint 18,2 % en 2018-2019.
- Le rapport annuel de gestion du Ministère se démarque positivement tant par la clarté de l'information présentée que par la qualité de l'analyse de ses résultats. On y fournit systématiquement une explication des résultats et des écarts observés.

Le plan stratégique du Ministère présente des orientations, des objectifs et des indicateurs cohérents et en lien avec l'accomplissement de la mission de l'organisation. De plus, il est composé, en majeure partie, d'indicateurs d'effets et d'impacts de qualité, en correspondance avec l'esprit de la gestion axée sur les résultats.

EXPOSÉ DU SOUS-MINISTRE

M. Yvan Gendron, sous-ministre de la Santé et des Services sociaux, rappelle la mission du Ministère. Il présente des données sur l'effectif du réseau de la santé et des services sociaux et sur celui de son organisation.

Au 31 mars 2018, la main-d'œuvre du réseau représente environ 6,8 % de la population active du Québec. On dénombre 275 352 employés dans le réseau public et les établissements privés conventionnés, dont 117 569 infirmières, infirmières auxiliaires et préposés aux bénéficiaires ainsi que 61 316 techniciens ou professionnels de la santé et des services sociaux. Quelque 31 640 professionnels de la santé sont rémunérés par la Régie de l'assurance maladie du Québec, dont 9 260 médecins omnipraticiens et 10 402 médecins spécialistes. Le Ministère, pour sa part, compte sur 1 168 employés pour réaliser sa mission.

M. Gendron rappelle la pénurie de main-d'œuvre qui frappe le réseau, comme l'ensemble du Québec. Aussi, et compte tenu des besoins grandissants en matière de services, le Ministère doit redoubler d'efforts pour mieux soutenir le personnel.



Par ailleurs, depuis l'entrée en vigueur de la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux, notamment par l'abolition des agences régionales, le Ministère travaille en relation directe et constante avec les établissements.

S'inscrivant dans ce contexte, le plan stratégique 2015-2020 du Ministère regroupe l'ensemble des priorités pluriannuelles de celui-ci et de son réseau. M. Gendron précise que plusieurs cibles qui y sont inscrites ont été atteintes, voire dépassées. Il en est ainsi, notamment, pour celles liées au nombre de groupes de médecine de famille, aux activités de dépistage des infections transmissibles sexuellement et par le sang chez les jeunes de 15 à 24 ans, aux réseaux de services intégrés pour les personnes âgées et, enfin, au nombre de lits réservés en soins palliatifs et de fin de vie.

De plus, des progrès significatifs ont été réalisés quant au pourcentage de la population inscrite auprès d'un médecin de famille, au nombre de personnes desservies en soutien à domicile de longue durée et au nombre de demandes de chirurgies en attente depuis plus d'un an. À cela s'ajoutent plusieurs initiatives qui illustrent la volonté du Ministère d'améliorer les services offerts à la population.

M. Gendron annonce qu'un nouveau plan stratégique couvrant la période 2019-2024 devrait être déposé prochainement à l'Assemblée nationale. Il rappelle, en conclusion, que son organisation est le premier ministère certifié Entreprise en santé – Élite et que le maintien de la certification a été confirmé en février 2019. Cela témoigne, selon lui, du ferme engagement du Ministère à créer un environnement où la santé et le mieux-être sont des priorités.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LE SOUS-MINISTRE

Les échanges entre les membres de la Commission de l'administration publique et les dirigeants du Ministère ont porté principalement sur les résultats du plan stratégique 2015-2020 et sur la gestion de ses ressources.

Les résultats du plan stratégique 2015-2020

Les résultats du plan stratégique ont été un sujet central de discussion. D'entrée de jeu, les membres s'étonnent que, à un an de l'échéance du plan stratégique, seulement 27 % des objectifs soient atteints. En conséquence, ils s'intéressent à plusieurs objectifs du plan.

Services professionnels de première ligne

Deux catégories de services professionnels de première ligne retiennent l'attention des députés.



D'abord, bien que le pourcentage de la population inscrite auprès d'un médecin de famille soit en augmentation, les membres de la Commission font de nombreux constats préoccupants sur la situation actuelle. Plusieurs personnes attendent toujours pour être inscrites auprès d'un médecin de famille. D'autres patients se retrouvent orphelins, leur médecin ayant pris sa retraite. Le taux d'accès à un médecin de famille varie d'une région à l'autre et même, dans le cas de l'île de Montréal, d'un secteur à l'autre. Quelles sont les stratégies du Ministère à cet égard? L'ajout d'infirmières praticiennes spécialisées est-il envisagé?

D'entrée de jeu, M. Gendron rappelle que 81 % de la population est maintenant inscrite auprès d'un médecin de famille. Cette amélioration est attribuable notamment à la mise sur pied des 342 groupes de médecine de famille. L'accès demeure néanmoins plus difficile en région. M. Gendron explique que, outre la complexité d'attirer les médecins en région, il n'est pas rare que ceux qui y pratiquent choisissent encore de le faire « en solo » plutôt qu'en équipe. Les députés insistent sur l'importance que l'accès soit facilité sur tout le territoire et que les réalités régionales soient prises en compte dans les décisions du Ministère.

Quant à la situation particulière de l'île de Montréal, elle s'explique, entre autres, par la mobilité de la clientèle. Plusieurs résidents des villes à proximité de l'île de Montréal viennent y travailler et sont suivis par un médecin pratiquant sur ce territoire. En conséquence, les résidents de l'île peuvent avoir plus de difficulté à accéder à un médecin.

Parmi les moyens pouvant améliorer l'accès à un médecin de famille, le sous-ministre cite l'adoption des projets de loi n°31, Loi modifiant principalement la Loi sur la pharmacie afin de favoriser l'accès à certains services, et 43, Loi modifiant la Loi sur les infirmières et les infirmiers et d'autres dispositions afin de favoriser l'accès aux services de santé. L'application de ces deux projets de loi permettra aux médecins de famille de consacrer davantage de temps aux tâches pour lesquelles ils ont été formés. De plus, en accord avec la Fédération des médecins omnipraticiens, 175 000 nouveaux usagers, répartis dans tous les réseaux locaux de services, auront un médecin de famille d'ici juin 2020.

En ce qui concerne la planification des retraites des médecins, le Département régional de médecine générale est informé de tous les départs à venir et veille à la continuité des services sur un territoire donné. Une représentante du Ministère précise que le nombre de médecins en formation surpasse celui des retraites planifiées et qu'ils demeurent vigilants quant au nombre de médecins devant être formés. Pour compenser ces départs, le Ministère compte aussi sur le rapatriement de médecins travaillant à l'extérieur du Québec.



Des mesures sont aussi mises en œuvre pour déployer davantage d'infirmières praticiennes spécialisées. D'ici 2025, le réseau pourra compter sur 2 000 de ces professionnelles. Pour favoriser leur recrutement et, par le fait même, l'accès aux services de santé, on compte sur les nouvelles responsabilités qui leur sont confiées et on insiste sur l'importance de la collaboration avec les médecins.

Par ailleurs, un autre aspect des soins de première ligne est abordé par les députés. Ceux-ci notent que 62 % des premiers services de nature psychosociale sont dispensés dans un délai de 30 jours. Ces résultats sont stables depuis les dernières années. Quelles sont les particularités de la clientèle pour ce type de services? Comment le Ministère compte-t-il atteindre sa cible de 75 %?

M. Gendron fait remarquer que la clientèle présentant des problèmes de santé mentale est difficile d'accès et présente un défi dans sa fidélisation. C'est pourquoi différentes stratégies ont été mises en œuvre pour la rejoindre.

Un mandat a, entre autres, été confié aux centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale et de l'Estrie-CHUS pour élaborer un cadre structurant afin de soutenir les établissements dans leurs efforts pour accroître l'accès aux premiers services de nature psychosociale. De plus, le déploiement du Programme québécois pour les troubles mentaux : des autosoins à la psychothérapie, en cours dans cinq établissements, sera généralisé en mars prochain. Ce programme vise un meilleur accès à des services en santé mentale, dont la psychothérapie.

Délai d'attente pour les chirurgies

La question du délai d'attente pour les chirurgies retient l'attention des parlementaires. Quels critères applique-t-on pour prioriser les demandes? Comment calcule-t-on ce délai?

D'un temps où les chirurgiens avaient en quelque sorte leur propre liste d'attente, on est passé à un autre où les chirurgies sont planifiées selon les délais associés à la condition clinique de l'utilisateur. C'est ainsi que la mise en place des centres de répartition de demandes spécialisées a favorisé l'accès de l'utilisateur à la première consultation spécialisée dans les délais requis.

Quant au délai d'attente, il est calculé à partir de la prise en charge de l'utilisateur par le chirurgien. Toutefois, à la suite des observations du Vérificateur général à ce sujet, un plan d'action a été élaboré avec les établissements pour en arriver à une compréhension commune, tant pour l'utilisateur que pour le système, de ce qu'est le délai d'attente.



Transport ambulancier

L'intensité des services ambulanciers varie d'une région à l'autre et les députés s'en inquiètent. En effet, dans certaines régions, les techniciens ambulanciers ont un horaire de faction. Ainsi, une fois l'appel reçu à la maison, ils doivent se rendre au travail puis sur les lieux de l'intervention. Cela fait donc augmenter le temps de réponse. Les députés veulent savoir ce que compte faire le Ministère à ce sujet.

Une représentante du Ministère explique qu'ils revoient actuellement l'ensemble des services préhospitaliers d'urgence, qui inclut le transport ambulancier. Rappelons que, en 2014, le rapport Services préhospitaliers : Urgence d'agir formulait 116 recommandations pour améliorer et optimiser la prestation de services préhospitaliers d'urgence. Pour y donner suite, le Ministère a récemment mis sur pied un comité. Son mandat est de proposer des moyens d'appliquer les recommandations du rapport, qui seront mises en œuvre progressivement.

Services spécialisés chez les enfants de moins de 5 ans présentant un trouble du spectre de l'autisme

Le délai moyen de 177 jours avant que les enfants de moins de 5 ans présentant un trouble du spectre de l'autisme aient accès à un service spécialisé et les disparités régionales à cet égard inquiètent les députés. Ils s'enquière des moyens mis en place pour en améliorer l'accès.

Le programme Agir tôt, dont le déploiement est en cours, vise la détection et la prise en charge précoces des retards de développement, notamment chez les jeunes enfants présentant un trouble du spectre de l'autisme. On profite, par exemple, de la vaccination des enfants de 18 mois pour observer l'enfant et l'orienter, au besoin, vers une évaluation plus approfondie. De plus, ce programme, qui implique différents ministères, permettra de standardiser les pratiques et l'offre de services.

Enfin, d'autres résultats stratégiques ont été l'objet d'échanges. Notons particulièrement les listes d'attente en protection de la jeunesse, les infections transmissibles sexuellement et par le sang ainsi que le taux de conformité aux pratiques exemplaires d'hygiène des mains dans les établissements.

La gestion des ressources

Plusieurs questions ont porté sur la façon dont le Ministère gère ses ressources. Le volet informatique a, entre autres, été abordé. En effet, les membres ont demandé un suivi sur le Carnet santé Québec. Celui-ci a été déployé, explique M. Gendron. Il contient toute l'information



liée, notamment, à la prise des médicaments et aux résultats de radiologie. Cependant, peu de personnes s'y sont inscrites.

Les ressources financières ont aussi été un sujet de discussion. Les engagements financiers du Ministère ont été examinés et la valeur des contrats accordés de gré à gré a été abordée. Des membres ont aussi voulu obtenir davantage d'information sur les achats regroupés dans le réseau de la santé et des services sociaux.

C'est la gestion des ressources humaines qui a occupé la plus grande place dans les échanges.

Les parlementaires s'étonnent du taux élevé de départs volontaires au Ministère, qui atteint 18,2 % et dépasse le taux moyen de la fonction publique. Par ailleurs, les députés constatent que les résultats liés à la main-d'œuvre dans le réseau se détériorent année après année. Ils s'inquiètent, entre autres, de la disponibilité de la main-d'œuvre, des départs à la retraite à venir, qui sont nombreux et risquent d'avoir d'importantes conséquences sur la dispensation des services. Le Ministère a-t-il un portrait détaillé de la main-d'œuvre? Croit-il pouvoir recruter le personnel nécessaire? Quelles actions envisage-t-il à cet effet?

D'entrée de jeu, le sous-ministre reconnaît que la question de la main-d'œuvre représente un grand défi. Par exemple, des 57 000 infirmières travaillant actuellement dans le réseau, 23 000 prendront leur retraite d'ici les cinq prochaines années. Au cours de la même période, plus de 32 000 préposés aux bénéficiaires devront être recrutés.

Dans cette optique, différentes stratégies de recrutement sont menées. Les stages effectués par les étudiants dans le réseau de la santé et des services sociaux sont une occasion pour les organisations d'assurer une certaine relève. Afin d'intéresser et retenir les stagiaires, on leur propose souvent de travailler à temps partiel. De plus, pour faciliter l'embauche, des programmes de bourses pour différentes catégories de personnel ont été instaurés. On mise aussi sur l'application de mesures incitatives pour réintégrer le personnel retraité du réseau. Enfin, des efforts de recrutement sont consentis à l'étranger. Par l'intermédiaire de Recrutement Santé Québec, le Ministère souhaite embaucher, cette année, 1 200 infirmières et préposés aux bénéficiaires.

M. Gendron mentionne que plusieurs cégeps et universités peinent à recruter des candidats pour leurs programmes de soins infirmiers. Il explique que, outre l'établissement de stratégies régionales, un « grand plan de main-d'œuvre », touchant l'ensemble des secteurs, a été mis en œuvre à cet égard.



Au-delà du recrutement du personnel, le Ministère est soucieux de l'intégration de celui-ci pour éviter les départs au cours des premières années de travail dans l'organisation. Il se préoccupe des conditions de travail, notamment la charge de travail, qui amènent plusieurs personnes à quitter leur emploi. Par exemple, afin de contrer les départs des infirmières vers des agences de main-d'œuvre indépendantes ou encore de favoriser leur retour dans le réseau, on a affiché davantage de postes à temps plein et des postes à horaire fixe.

Enfin, à la question de savoir si on est parvenu à attirer plus de travailleurs dans le réseau de la santé, le sous-ministre affirme que, avec la mise en place des différentes stratégies, non seulement on y est arrivé, mais on a réussi également à les retenir.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les échanges avec les représentants de l'organisation leur ont permis de connaître certaines stratégies pour améliorer ces résultats. Parmi celles-ci, les parlementaires aimeraient être informés du moment où sera mise en application la nouvelle méthode de calcul du délai d'attente pour une chirurgie. Aussi, constatant que le délai moyen d'accès pour un service spécialisé chez les enfants de moins de 5 ans présentant un trouble du spectre de l'autisme demeure élevé, les députés veulent savoir ce que compte faire le Ministère pour l'améliorer.

Évidemment, la question de la main-d'œuvre dans le réseau préoccupe les membres et est au centre de leurs recommandations. Ils insistent également sur l'importance de se soucier de l'équité interrégionale dans la mise en place de nouveaux programmes ou l'énoncé d'orientations. Enfin, puisque le plan stratégique de ce dernier prendra fin en mars 2020, ils considèrent comme essentiel que le Ministère établisse un bilan et le transmette à la Commission.

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

2.1 QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux intègre l'équité interrégionale dans ses critères prioritaires pour l'ensemble de ses activités. Que cette approche se concrétise dans la façon dont les services sont offerts aux différentes populations régionales.



2.2 QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 15 juin 2020, un état de situation de l'accès aux médecins de famille. Qu'on y trouve de l'information sur :

- le nombre d'omnipraticiens manquants actuellement par région administrative;
- le nombre d'omnipraticiens manquants actuellement par secteur de l'île de Montréal;
- les effectifs d'omnipraticiens actuels et le nombre estimé des cinq prochaines années;
- les stratégies du Ministère pour améliorer l'accès à un médecin de famille et pour déterminer un mécanisme d'accès à l'intention des citoyennes et citoyens dont le médecin de famille est parti à la retraite ou a cessé de pratiquer la médecine.

2.3 QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 15 juin 2020, un portrait de la main-d'œuvre du réseau de la santé et des services sociaux. Que ce portrait contienne, notamment :

- des données récentes et comparatives sur le nombre de personnes par classe d'emploi;
- les prévisions des cinq prochaines années du nombre de personnes par classe d'emploi, y compris les prévisions du nombre de départs à la retraite et du nombre de départs au secteur privé;
- les stratégies du Ministère pour s'assurer que le personnel nécessaire est recruté et disponible pour offrir les services à la population.

2.4 QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 15 juin 2020, un bilan du plan stratégique 2015-2020. Que ce bilan présente :

- le portrait de l'atteinte des 22 objectifs stratégiques;
- pour les objectifs non atteints, une explication des résultats obtenus et une synthèse des intentions du Ministère pour les prochaines années.



CHAPITRE 3

AUDITION SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Le 14 novembre 2019, la Commission de l'administration publique a entendu monsieur Éric Blackburn, sous-ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, sur la gestion administrative de l'organisation et sur ses engagements financiers.

MEMBRES présents	MEMBRES remplaçants
M. Caron (Portneuf), vice-président M ^{me} Jeannotte (Labelle) M. Leitão (Robert-Baldwin), président M ^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac) M. Lévesque (Chapleau) M ^{me} Nichols (Vaudreuil) M ^{me} Rizqy (Saint-Laurent) M. Tardif (Rivière-du-Loup–Témiscouata)	M ^{me} Hivon (Joliette)

TÉMOINS
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
M. Éric Blackburn, sous-ministre M ^{me} Stéphanie Vachon, secrétaire générale, Secrétariat général et Direction du bureau du sous-ministre M ^{me} Anne-Marie Lepage, sous-ministre adjointe, Éducation préscolaire et enseignement primaire et secondaire M. Éric Bergeron, sous-ministre adjoint, Politiques et relations du travail dans les réseaux M. Sylvain Périgny, sous-ministre adjoint, Gouvernance des technologies, des infrastructures et des ressources M. Simon Bergeron, sous-ministre adjoint, Enseignement supérieur M ^{me} Geneviève Moisan, sous-ministre adjointe, Territoires, statistiques et enseignement privé



GESTION ADMINISTRATIVE : FAITS SAILLANTS

S'appuyant principalement sur l'examen du rapport annuel de gestion 2018-2019 et du plan stratégique 2017-2022, l'analyse a mis en relief bon nombre d'éléments quant à la performance et la gestion administrative du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

- La reddition de comptes du Ministère, deuxième portefeuille en importance de l'État, ne permet pas une compréhension suffisante de ses objectifs, de ses gestes ainsi que de ses résultats. Le rapport annuel de gestion du Ministère fournit peu d'analyse et manque de clarté par rapport aux enjeux ministériels d'importance.
- Les dépenses du Ministère, qui totalisent 19,4 milliards de dollars, ont enregistré une augmentation de 7,6 % en 2018-2019 par rapport à l'année précédente.
- Les principes d'une gestion axée sur les résultats paraissent peu intégrés au Ministère. L'appréciation de la performance du Ministère, à partir de l'atteinte de ses objectifs stratégiques, s'avère peu parlante compte tenu des indicateurs retenus et des objectifs du plan stratégique 2017-2022. L'outil reproduit plusieurs lacunes reconnues dans le plan précédent et déjà discutées devant la Commission de l'administration publique en 2015. Par ailleurs, la vision stratégique mériterait d'être clarifiée pour mieux mettre en évidence les priorités et les efforts à fournir en matière d'éducation et d'enseignement supérieur au cours des prochaines années.
- Par ailleurs, des résultats positifs sont enregistrés sur le plan de la persévérance et de la réussite éducative. Le taux d'élèves qui obtiennent un premier diplôme ou une première qualification au secondaire avant l'âge de 20 ans a franchi la barre des 80 % et la proportion d'élèves qui entrent en retard au secondaire, à 13 ans ou à un âge ultérieur dans le réseau public, est en baisse à 11 %.
- L'enjeu des ressources humaines s'avère crucial, tant dans le réseau de l'éducation qu'au Ministère, où est noté un taux de départs volontaires supérieur à celui observé en 2018-2019 dans l'ensemble de la fonction publique québécoise. La reddition de comptes ne permet pas de faire la lumière sur les enjeux de planification de main-d'œuvre au sein du corps enseignant, pour chacun des niveaux d'enseignement, notamment en ce qui a trait aux nouvelles ressources professionnelles dans les écoles.
- Les immeubles du secteur éducation et les universités obtiennent la cote D pour « mauvais état » à l'indice d'état moyen des infrastructures gouvernementales. Le déficit de maintien des actifs des infrastructures scolaires s'élève à près de 4,5 milliards de dollars.



Le Protecteur du citoyen est en attente de suivis concrets ou de plans d'action dans plusieurs dossiers, notamment sur les Services d'aide financière aux études et sur les plaintes en milieu scolaire public et privé.

EXPOSÉ DU SOUS-MINISTRE

M. Éric Blackburn, sous-ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, rappelle la mission du Ministère et présente ses différents secteurs d'activités. Il précise les responsabilités ministérielles dont celles d'orienter et de planifier les services éducatifs offerts sur le territoire, d'informer la population sur le rendement du système d'éducation, sur son évolution et sur l'atteinte des objectifs fixés, de soutenir le développement et d'assurer la cohérence des actions gouvernementales visant l'atteinte d'une société toujours plus égalitaire ainsi qu'une saine gestion des ressources allouées et leur juste répartition.

Au nombre des principales réalisations du Ministère en 2018-2019, le sous-ministre souligne d'abord le déploiement de la maternelle 4 ans dans le réseau scolaire avec pour résultat 266 classes ouvertes en septembre 2019. Au cours des prochaines années, le déploiement se fera de manière progressive, dans le respect du choix des parents et de la capacité opérationnelle du réseau. D'autres travaux législatifs ont été menés ainsi que des chantiers réglementaires d'envergure. Pour la suite, M. Blackburn ajoute que certaines mesures budgétaires auront une incidence positive sur la réussite et le bien-être des jeunes, mais aussi sur le soutien de ceux qui les accompagnent. Sont évoqués, notamment, les seuils de service minimaux et l'ajout de classes spéciales pour une offre accrue de services spécialisés.

Du côté de l'enseignement supérieur, les réalisations mises de l'avant concernent l'actualisation du modèle de financement des cégeps en 2019-2020 et une aide financière accordée, à l'automne 2018, aux établissements en région du réseau de l'Université du Québec afin de leur permettre d'exercer pleinement leur rôle de pôle de développement socioéconomique régional.

Enfin, l'amélioration des processus qui sous-tendent l'élaboration des règles budgétaires de l'éducation, le suivi des dossiers interministériels et la gestion des autorisations officielles du Ministère devraient faire progresser la gestion administrative au Ministère.

Le Ministère a pris acte des critiques à l'égard de son plan stratégique 2017-2022 et s'est engagé à apporter les correctifs nécessaires. Prenant appui sur les nouvelles orientations du Secrétariat du Conseil du trésor, le plan a été révisé pour en améliorer plusieurs aspects : type et niveau de



résultats visés, pertinence et qualité des indicateurs. M. Blackburn assure que le nouveau plan sera déposé prochainement, dans le respect des échéanciers annoncés.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LE SOUS-MINISTRE

Les échanges entre les membres de la Commission de l'administration publique et les dirigeants du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur ont porté sur la maternelle 4 ans, la réussite éducative, la hausse du taux de diplomation et de qualification au secondaire, la gestion prévisionnelle pour contrer une pénurie de personnel enseignant et les nouvelles ressources professionnelles dans les écoles, les infrastructures scolaires et la planification de la hausse d'élèves au secondaire, les élèves des Premières Nations et Inuits, l'aide financière aux études et enfin, la planification stratégique du Ministère et sa vision de l'enseignement supérieur.

Maternelle 4 ans et réussite éducative

Les députés veulent mieux comprendre les liens entre la maternelle 4 ans, le dépistage précoce et les impacts possibles sur la réussite éducative, le taux de diplomation et le décrochage scolaire. À cet égard, M. Blackburn rappelle que l'intervention précoce est à privilégier pour augmenter la réussite et favoriser l'égalité des chances de tous les enfants. L'intention est de favoriser l'accès à des environnements stimulants et de qualité pour que les enfants soient capables de faire face aux défis propres à l'école d'aujourd'hui. Placer les enfants en contact avec les nouvelles technologies dès le préscolaire en est un exemple. La recherche a démontré des liens entre une faible scolarité chez la mère et le décrochage scolaire de l'enfant. Conséquemment, entrer à l'école le plus tôt possible permet d'offrir des services de soutien et d'accompagnement aux parents qui en auraient besoin, afin de les aider à mieux accompagner leur enfant dans ses apprentissages, voire même les encourager à aller chercher un premier diplôme à l'éducation aux adultes.

Comment s'articulera le dépistage de difficultés ou de besoins particuliers chez certains enfants? À cet effet, les enseignantes et enseignants du préscolaire ont reçu de la formation spécifique. Les autorités du Ministère assurent que ces derniers sont entourés d'autres professionnels spécialisés comme des psychologues et des orthopédagogues.

La cible d'ouvrir 112 classes de maternelles 4 ans en milieu défavorisé n'a pas été atteinte en 2018-2019. Les membres se questionnent sur les facteurs explicatifs, mais aussi sur la volonté de prioriser encore le milieu défavorisé pour la suite du déploiement. Les autorités indiquent que cet objectif a été communiqué clairement aux commissions scolaires qui, elles, font connaître au Ministère leur planification de développement, soit le nombre de classes et leur répartition selon



les milieux, défavorisés ou non. D'autres facteurs sont toutefois pris en compte, comme la disponibilité des ressources humaines et des espaces physiques pour accueillir des enfants de quatre ans dans les écoles.

Hausse du taux de diplomation et de qualification au secondaire

Dans les dix dernières années, les taux de diplomation et de qualification ont augmenté et, inversement, les taux de décrochage ont diminué. Chez les garçons, particulièrement, les progrès sont intéressants, souligne M. Blackburn. Pour réaliser ces améliorations, les succès d'autres pays ont été considérés. Par ailleurs, avec un taux de diplomation et de qualification maintenant au-dessus de 80 %, les prochains gains de pourcentage pourraient être plus difficiles à réaliser.

Le Ministère a entre autres travaillé avec le gouvernement de l'Ontario pour s'inspirer de leurs meilleures pratiques et pour déterminer les priorités ; 67 commissions scolaires se sont investies dans ce projet et le taux de réussite a bondi. Se comparant avec l'Ontario, il faut toutefois prendre en compte que les critères de réussite ne sont pas les mêmes. À titre illustratif, le seuil de réussite se situe à 50 % en Ontario tandis qu'il est fixé à 60 % au Québec.

Stratégie de gestion prévisionnelle pour contrer une pénurie d'enseignants

Que prévoit le Ministère pour s'assurer de ne pas manquer d'enseignants? M. Blackburn indique qu'une stratégie pour contrer la pénurie d'enseignants se déploie en continu. Jusqu'ici, les plus grandes difficultés ont été observées à Montréal.

Cette année, sans distinction selon le niveau d'études, les postes d'enseignants réguliers, à temps complet, sont pourvus dans l'ensemble du Québec. Pour l'an prochain, les estimations réalisées au Ministère pointent vers une situation d'équilibre. Mais qu'en sera-t-il dans cinq ans, s'inquiètent les parlementaires? Les autorités du Ministère précisent qu'il appartient aux commissions scolaires de pourvoir leurs postes et de faire leurs prévisions de main-d'œuvre. Alors que des prévisions sur l'évolution du nombre d'élèves d'ici cinq ans sont disponibles au Ministère, aucune donnée prévisionnelle n'existe sur le nombre d'enseignants requis.

Par ailleurs, le sous-ministre fait valoir l'apport d'un nouveau chantier amorcé au printemps 2019, auquel participent deux universités, pour planifier les besoins, attirer les talents dans les programmes d'enseignement, adapter les chemins pour pouvoir enseigner et cibler des initiatives favorisant l'attraction et la rétention du personnel dans les écoles. Des exemples sont fournis : programme de bourses d'excellence accordées aux étudiants en enseignement afin d'inciter les étudiants du cégep ayant un bon dossier à s'inscrire dans un programme de formation en



enseignement puis d'encourager les étudiants universitaires déjà admis à persévérer dans leur programme d'études, mentorat des nouveaux enseignants.

Nouvelles ressources professionnelles dans les écoles

Les parlementaires s'inquiètent des résultats, de la transparence et de la planification du Ministère en rapport avec l'ajout de nouvelles ressources professionnelles en soutien dans les écoles. De quels types de ressources s'agit-il? Comment se répartissent-elles selon les niveaux d'enseignement? Pourquoi le Ministère n'est-il pas en mesure de rendre compte du nombre de nouvelles ressources professionnelles ajoutées en 2018-2019? La cible d'embauche d'intervenants en soutien au personnel enseignant titulaire (préscolaire, primaire et secondaire) n'a pas été atteinte en 2018-2019. Considérant que seuls 1 309 nouveaux intervenants se sont ajoutés aux effectifs jusqu'à présent alors que le Ministère en prévoit 7 200 d'ici 2022, les députés questionnent les autorités du Ministère sur leur confiance d'atteindre cette cible ainsi que sur la stratégie envisagée pour y arriver. Quelles sont les prévisions pour les trois prochaines années? Quelle part de ces intervenants est impliquée dans les maternelles 4 ans?

Les besoins de ressources selon le type (orthophonistes, psychologues, éducateurs spécialisés, techniciennes de la petite enfance, etc.) sont déterminés par les écoles, précisent les autorités du Ministère. Les systèmes de gestion de l'information ne permettent pas de rendre compte en temps opportun du nombre de ressources professionnelles. Les cibles nationales devraient être ajustées dans le futur plan stratégique. Les parlementaires demandent plus de transparence au Ministère pour faire face au défi de ressources humaines anticipé. Enfin, en lien avec le projet de réforme de la gouvernance scolaire, aucune évaluation n'est faite quant à d'éventuelles répercussions sur des mouvements de personnel ou des besoins de nouvelles ressources dans les écoles ou au Ministère.

Infrastructures scolaires et planification de la hausse des élèves au secondaire

Le Ministère est-il prêt à faire face à une hausse de 18 % des élèves au secondaire dans les prochaines années? Sur le plan des infrastructures, informe le sous-ministre, la planification est réalisée localement, mais le Ministère met chaque année en corrélation les prévisions d'élèves avec les espaces disponibles dans le réseau de l'éducation. Lorsque des écarts sont relevés, les commissions scolaires sont invitées à valider les prévisions du Ministère. Avec l'ajout de 1,7 milliard de dollars pour les infrastructures scolaires, les autorités du Ministère disent être confiantes d'avoir l'espace nécessaire pour accueillir ces nouveaux élèves.



Les députés s'inquiètent des taux de concentration élevés de plomb dans l'eau des écoles et de la gestion que fait le Ministère de ce dossier. Quelle est la stratégie envisagée pour régler ce problème? A-t-on une estimation des coûts de rénovation à prévoir? Un état de situation est en cours de réalisation, apprend-on. De façon plus large, les députés s'interrogent sur les délais de rénovation ou de construction de nouvelles écoles. M. Blackburn précise qu'une planification est en cours à ce sujet. La disponibilité de la main-d'œuvre qui se raréfie et qui est déjà fort occupée, des travaux qui doivent préférablement se réaliser en tenant compte du calendrier scolaire sont des contraintes majeures identifiées.

Éducation et enseignement supérieur pour les élèves des Premières Nations et Inuits

Le taux alarmant de décrochage scolaire des élèves autochtones, le manque de personnel enseignant et la difficulté à retenir celui en poste inquiètent les parlementaires. Pour envisager des pistes de solutions concrètes, une table nationale sur la réussite éducative des élèves autochtones a été mise sur pied.

L'objectif de publier en 2018 la Stratégie en enseignement supérieur pour les Premières Nations et les Inuits n'est pas atteint, déplorent les membres, qui se demandent ce qui explique ce retard. Le sous-ministre explique que, compte tenu de la complexité de la réalité autochtone, une approche adaptée doit être envisagée.

Planification stratégique et vision de l'enseignement supérieur

Les commentaires et critiques ainsi que les conseils du Secrétariat du Conseil du trésor ont été pris en considération dans les travaux de réflexion et d'écriture du nouveau plan stratégique, qui sera effectif dès son dépôt, rassure M. Blackburn. Pour favoriser une transition harmonieuse du plan 2017-2022 vers celui qui devrait être déposé et prendre effet prochainement, un exercice d'arrimage prendra en compte ce qui mérite d'être retenu du plan 2017-2022 et permettra d'assurer un suivi de ces éléments. Dans le futur, les députés souhaiteraient une reddition de comptes plus claire de la part du Ministère.

La vision stratégique et la reddition de comptes se font plutôt silencieuses sur la réussite des étudiantes et des étudiants de niveau postsecondaire. Les membres ne relèvent aucun indicateur à cet égard. Le plan stratégique ne reflète pas la volonté du Ministère d'augmenter les taux de diplomation. Rien non plus sur l'ajout de ressources pour traiter la détresse psychologique des étudiants. Quelle vision a le Ministère pour l'enseignement supérieur? Le sous-ministre indique qu'il y a une intention de travailler sur la réussite éducative des étudiants des niveaux collégial et



universitaire et d'actualiser l'offre de services, en tenant compte de l'émergence de nouveaux besoins au sein de cette population.

Sur la révision du programme collégial, le curriculum a été revu et un certain nombre de programmes ont été révisés dans le cadre de la Stratégie nationale de la main-d'œuvre. Le processus pour réviser le programme préuniversitaire s'avère plus complexe. Il n'est pas achevé. Plusieurs arrimages sont encore à faire avec le milieu universitaire. Un chantier est en cours pour actualiser l'offre de services au collégial. La formation à distance y est notamment abordée.

Aide financière aux études

Considérant les constats et recommandations du Protecteur du citoyen, les parlementaires sont préoccupés par la qualité du Service d'aide financière aux études. Ils conviennent de la nécessité de mettre en place un plan d'action pour réduire les problèmes d'accès à un soutien téléphonique et de prendre des mesures pour assurer un meilleur traitement des demandes dérogatoires.

Les membres rappellent que des étudiants qui devraient avoir droit à une aide financière aux études pour des raisons humanitaires se la voient refuser de façon laconique, sans justificatif suffisant et sans faire état des critères sur lesquels le refus s'appuie. Il ne semble pas y avoir de balises pour s'assurer de traiter des cas similaires de la même façon. Bien que des défis demeurent, des correctifs ont été apportés et les solutions se déploient, rassure le sous-ministre.

Enfin, d'autres sujets ont été abordés par les membres au cours de l'audition. Les députés sont particulièrement sensibles à la question du traitement des plaintes en milieu scolaire, public et privé, ainsi qu'à la manière de traiter et d'encadrer les situations de cyberintimidation. Ils souhaitent que les recommandations du Protecteur du citoyen soient mises en œuvre. Enfin, les engagements financiers 2014-2019 ont été examinés.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les échanges avec les représentants de l'organisation ont permis aux parlementaires d'aborder plusieurs thèmes et enjeux d'importance en matière de gestion et de gouvernance dans les secteurs de l'éducation et de l'enseignement supérieur, sans pour autant avoir permis d'en faire un tour suffisant. Les parlementaires se désolent d'avoir dû interrompre à deux reprises l'audition et s'en excusent auprès des représentants du Ministère. Ils souhaiteraient poursuivre les échanges prochainement, et ce, en bénéficiant du nouvel éclairage qu'apportera la nouvelle planification stratégique qui devrait être déposée sous peu.



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

3.1 QUE le prochain plan stratégique du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur soit déposé conformément aux exigences et à l'échéancier fixés par le Secrétariat du Conseil du trésor.

3.2 QUE la Commission de l'administration publique entende à nouveau le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur à l'hiver 2020, après la publication de son nouveau plan stratégique, pour poursuivre l'examen de sa gestion administrative.



CHAPITRE 4

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

Depuis 2005, la Commission de l'administration publique examine les rapports annuels de gestion des ministères et des organismes publics soumis à certaines dispositions de la Loi sur l'administration publique. Pour respecter le mandat qu'elle se voit confier par le Règlement de l'Assemblée nationale (RAN, chap. III, art. 117.6, ¶ 2^o), elle réalise ses travaux suivant un cycle d'examen prédéterminé. C'est en juin 2019 que la Commission a amorcé son quatrième cycle.

Depuis 2008, la Commission concentre son attention non seulement sur la qualité de l'information produite dans le cadre de la reddition de comptes des entités placées sous son regard, mais sur leur performance organisationnelle. S'inspirant de la définition retenue par le Secrétariat du Conseil du trésor, 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 optimale⁷.

Traditionnellement, dans le cadre de son mandat en matière de reddition de comptes, la pratique de la Commission de l'administration publique était de se concentrer sur les organisations assujetties au chapitre II de la Loi sur l'administration publique, à savoir les ministères, les organismes budgétaires ou les organismes non budgétaires désignés par leur ministre ou en vertu de leur loi constitutive (RLRQ, chap. A-6.01, art. 5). Ce choix était lié, principalement, aux obligations en matière de gestion axée sur les résultats faites dans ce chapitre. Des outils tels que le plan stratégique ou la déclaration de services aux citoyens facilitent l'analyse de la performance de l'Administration.

Depuis 2017, la Commission a élargi son mandat à l'ensemble des entités correspondant à l'une des quatre catégories définies à l'article 3 de la Loi sur l'administration publique (RLRQ, chap. A-6.01, art. 3). Concrètement, cela signifie que la Commission a intégré une trentaine d'organismes supplémentaires à son cycle d'examen.

⁷ Secrétariat du Conseil du trésor, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, 2013, p. 15.



Elle réalise dorénavant deux types d'examen. Le premier type d'examen, l'analyse de la performance, s'applique aux organisations assujetties au chapitre II de la Loi sur l'administration publique. Cette analyse est basée sur les principaux outils de gestion axée sur les résultats. Le deuxième type d'examen, l'analyse de la qualité de l'information, s'intéresse aux organismes non assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique. Il est basé sur l'information publiée dans les rapports d'activités des entités. Les quatre premières analyses de ce type ont été publiées dans le 37^e rapport, en décembre 2017.

Les organismes visés se démarquent du premier groupe quant à leurs obligations en matière de reddition de comptes :

- Leurs principales obligations sont déterminées dans leur loi constitutive.
- Certains n'ont pas à produire de plan stratégique.
- Ceux qui ont à produire un plan stratégique n'ont pas à le rendre public.
- Ils n'ont pas nécessairement l'obligation de se doter d'une déclaration de services aux citoyens.

Considérant que ces organismes ne sont pas systématiquement tenus de produire les outils de reddition de comptes exigés au chapitre II de la Loi sur l'administration publique, les travaux de la Commission ne peuvent prétendre à une analyse de la performance en ce qui les concerne. La Commission a donc opté pour un examen de la qualité de l'information qui met de l'avant les obligations de ces entités. Ce faisant, elle souligne leurs bonnes pratiques et formule des remarques sur la qualité des données fournies dans leurs rapports annuels d'activités.

Le présent chapitre résume les remarques formulées par la Commission à l'endroit des entités examinées au cours de l'automne 2019.

ANALYSES DE LA QUALITÉ DE L'INFORMATION

En septembre 2019, les parlementaires ont passé en revue les rapports annuels 2017-2018 des neuf entités suivantes :

- Centre de la francophonie des Amériques
- Comité consultatif de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale
- Conseil consultatif de la lecture et du livre
- Fonds d'aide aux actions collectives
- La Financière agricole
- Musée d'art contemporain de Montréal



- Musée de la civilisation
- Musée national des beaux-arts du Québec
- Société du Centre des congrès de Québec

La présente section résume les commentaires adressés à ces organisations par la Commission.

Centre de la francophonie des Amériques

Les parlementaires notent que le rapport d'activités 2017-2018 présente une information claire et compréhensible qui détaille bien les réalisations de l'année. Le Centre de la francophonie des Amériques n'est pas tenu de rendre son plan stratégique public. Les membres apprécient donc qu'une synthèse en soit faite.

Les données sur les ressources humaines sont limitées. Les membres encouragent le Centre à enrichir cette section du rapport annuel, notamment en précisant les effectifs en poste au 31 mars et le taux de départs volontaires, s'il est connu. Sur le plan des ressources financières, les membres s'inquiètent des déficits cumulés par le Centre depuis 2014.

Comité consultatif de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale

Le Comité est un petit organisme dont la mission est bien définie. Peu d'exigences s'appliquent à son rapport d'activités. Néanmoins, il serait pertinent de connaître les sommes allouées au fonctionnement du Comité. Cette information ne figure nulle part. Pourtant, le financement du Comité est vraisemblablement public.

Par ailleurs, la Commission constate le nombre de sièges inoccupés au conseil d'administration, dont les nominations relèvent du gouvernement. Selon le rapport d'activité, sept postes seraient vacants tandis que le mandat des dix autres membres est échu, dont un depuis 2012. En conséquence, la Commission de l'administration publique se questionne sur les mesures en place pour assurer la gouvernance du Comité dans le respect des standards établis par la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Conseil consultatif de la lecture et du livre

Les membres comprennent que le Conseil consultatif de la lecture et du livre est une petite entité assujettie à peu d'exigences légales en ce qui a trait à sa reddition de comptes. Néanmoins, les membres soulignent l'importance de divulguer dans son rapport d'activités les sommes allouées au Conseil, puisqu'elles proviennent vraisemblablement de fonds publics.



Fonds d'aide aux actions collectives

Le Fonds d'aide aux actions collectives est lui aussi un petit organisme. À ce titre, les membres conçoivent que sa reddition de comptes ne soit pas soumise à de nombreuses exigences. Le rapport annuel d'activités permet cependant d'observer une hausse importante des revenus du Fonds en 2017-2018, principalement dans la catégorie Subrogations. De plus, les parlementaires constatent que le Fonds dispose d'un important excédent cumulé.

La Financière agricole

Les membres soulignent la qualité de la reddition de comptes de La Financière agricole. Bien qu'elle n'y soit pas tenue, La Financière a décidé de rendre son plan stratégique public. Le rapport annuel est exhaustif et explique bien comment l'organisme s'acquitte de sa mission.

Plusieurs données sont présentées sur les services aux citoyens. Les parlementaires notent que le nombre de plaintes est en hausse depuis trois ans. Cette hausse les rend perplexes, particulièrement en ce qui a trait aux plaintes sur le Programme d'assurance récolte. Il conviendrait d'expliquer cette augmentation et de faire état des mesures en place pour répondre adéquatement aux plaintes.

Les données sur les ressources humaines sont abondantes et étoffées. En ce qui concerne les ressources financières, la Commission remarque que la société d'État dispose d'un important surplus cumulé de 658 millions de dollars en 2017-2018. Ils se questionnent sur l'utilisation qui en est faite, au-delà des explications fournies dans les notes aux états financiers.

Musée d'art contemporain de Montréal

Le rapport annuel 2017-2018 présente plusieurs données sur les activités du Musée, notamment que le nombre de visiteurs a augmenté de 60 % et le nombre de membres de 62 %.

Aucune information n'est donnée sur la pertinence ou non d'un programme d'accès à l'égalité en emploi, comme exigé dans la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics. Le Musée n'indique pas non plus le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation de la main-d'œuvre. En revanche, l'information financière présentée dans le rapport annuel dresse un portrait précis de la situation du Musée en 2017-2018.

Enfin, étant soumis à certains articles de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, le Musée a des obligations en matière de reddition de comptes. Il doit notamment faire état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par le conseil d'administration. Bien que ces



obligations soient récentes, la Commission s'attend à ce que le Musée entreprenne les démarches nécessaires pour s'y conformer.

Musée de la civilisation

La publication, dans le rapport annuel du Musée de la civilisation, d'un tableau sur les résultats de son plan triennal 2015-2018 constitue une bonne pratique qui mérite d'être soulignée. Bien qu'il n'y ait pas de cibles mesurables, ce tableau dresse un portrait des activités menées au cours de l'année. Dans le même ordre d'idées, les membres voient d'un bon œil que le Musée, bien qu'il n'y soit pas tenu, se soit doté d'une déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens.

En revanche, aucune information n'est donnée sur la pertinence ou non d'un programme d'accès à l'égalité en emploi, comme exigé dans la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics. Le Musée n'indique pas non plus le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation de la main-d'œuvre.

Enfin, à l'instar du Musée d'art contemporain de Montréal, la Commission s'attend à ce que le Musée de la civilisation prenne les mesures nécessaires pour se conformer aux obligations de reddition de comptes imposées par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Par exemple, il devrait faire état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par le conseil d'administration.

Musée national des beaux-arts du Québec

La Commission apprécie qu'un suivi soit fait, dans le rapport annuel du Musée national des beaux-arts, sur la démarche de planification stratégique. Certaines améliorations pourraient toutefois y être apportées. Les membres observent par exemple qu'aucune information n'est donnée sur la pertinence ou non d'un programme d'accès à l'égalité en emploi, comme exigé dans la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics. Le Musée n'indique pas non plus le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation de la main-d'œuvre. Par contre, il précise le nombre d'employés ayant reçu de la formation en cours d'année.

Par ailleurs, aucune donnée ne figure dans le rapport annuel à propos des dépenses et investissements en ressources informationnelles. Le Musée est pourtant assujéti à la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement. La Loi exige de rendre compte de la contribution de ces ressources à la réalisation de sa mission, en décrivant notamment leur effet sur sa performance.



Les parlementaires s'interrogent sur les causes de l'augmentation des revenus provenant d'activités pédagogiques et culturelles, alors qu'ils observent une baisse de la fréquentation de ces activités.

Enfin, tout comme les autres musées nationaux, le Musée national des beaux-arts du Québec a des obligations de reddition de comptes. En vertu de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, il doit notamment faire état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par le conseil d'administration. Or, une telle information ne se trouve pas au rapport annuel. La Commission s'attend à ce que le Musée prenne les mesures nécessaires pour se conformer à ces exigences de reddition de comptes.

Société du Centre des congrès de Québec

La reddition de comptes de la Société est d'une qualité remarquable. Les parlementaires saluent le fait que la Société du Centre des congrès a rendu son plan stratégique public bien qu'elle n'y soit pas tenue. Cela leur permet de prendre acte des choix stratégiques qui ont été faits. La présentation graphique du rapport facilite l'appréciation des résultats. Il contient plusieurs données pertinentes sur les activités et sur le fonctionnement de la Société. La majorité des exigences en matière de reddition de comptes sont remplies, voire surpassées.

Les données sur les ressources humaines sont nombreuses et étoffées. Les députés notent que la Société atteint l'objectif de 1 % de la masse salariale consacrée à la formation de la main-d'œuvre. Par ailleurs, la Société réalise année après année des déficits. La Commission aimerait connaître les objectifs relatifs à la rentabilité financière de ses activités pour les prochaines années.

Par ailleurs, les membres tiennent à rappeler à la Société qu'elle n'est pas assujettie au chapitre II de la Loi sur l'administration publique. À ce titre, le rapport qu'elle produit n'est pas un rapport annuel de gestion au sens de cette Loi, mais bien un rapport d'activités, comme spécifié dans sa loi constitutive. Cette mise au point leur semble nécessaire, car les exigences liées à la production d'un rapport annuel de gestion sont plus nombreuses que celles liées au rapport d'activités prévu dans la Loi sur la Société du Centre des congrès de Québec.

Enfin, les membres prennent acte de la première revue de mandat de la Société, déposée en 2018 à l'Assemblée nationale. Ils y ont vu les résultats des mesures d'étalonnage. Ils rappellent à la Société que ces résultats doivent aussi être présentés dans le rapport d'activités, comme exigé dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.



ANALYSES DE LA PERFORMANCE

En novembre 2019, la Commission a examiné les rapports annuels de gestion 2018-2019 des quatre entités suivantes :

- Bureau des enquêtes indépendantes
- Commission de la fonction publique
- Commission des transports
- Ministère de la Culture et des Communications

La présente section résume les commentaires adressés à ces organisations par la Commission.

Bureau des enquêtes indépendantes

Institué en 2013, le Bureau a commencé ses activités d'enquête en juin 2016. Ce n'est qu'en mars 2018 qu'il a déposé son premier plan stratégique, qui s'échelonne jusqu'en 2020. Ainsi, le rapport annuel de gestion 2018-2019 est le premier à rendre compte des résultats de cet organisme. La déclaration de services aux citoyens, quant à elle, n'a été rendue publique qu'en mars 2019. En raison de la nouveauté de ces outils de gestion, il est difficile de se prononcer sur la performance du Bureau des enquêtes indépendantes.

Bien qu'ils comprennent que ce premier plan stratégique ait une vocation transitoire, les membres de la Commission regrettent qu'il ne comporte pas d'indicateur de résultat comme le préconise le Secrétariat du Conseil du Trésor. Dans la même veine, les parlementaires remarquent que le rapport annuel comprend peu d'explications sur les données affichées. Plus particulièrement, ils relèvent l'absence de lien entre les ressources allouées et les résultats. En conformité avec le principe de transparence au fondement de la Loi sur l'administration publique, le prochain rapport annuel devrait être plus explicite à cet égard.

La Commission s'attarde en particulier sur la hausse de l'effectif dans la catégorie « Emplois supérieurs ». Quelle est la proportion d'enquêteurs et de gestionnaires dans cette catégorie? Qu'advient-il des ressources affectées au projet Serment au terme de l'enquête? Si elles étaient appliquées, les recommandations du rapport du Bureau des enquêtes indépendantes sur l'application des articles 289.1 à 289.27 de la Loi sur la police auraient-elles un effet d'attrition sur les ressources allouées au Bureau?

Les membres prennent aussi note que le Bureau a ajouté des ressources pour enquêter sur les accusations criminelles portées par des membres des Premières nations à l'endroit de policiers, dont une agente de liaison avec les autochtones. À ce sujet, ils se demandent si le Bureau



entretient des liens avec le Secrétariat des affaires intergouvernementales du Canada ou avec Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada pour ce volet de sa mission.

Enfin, le rapport annuel de gestion 2018-2019 du Bureau des enquêtes indépendantes a été déposé en retard par rapport au délai prescrit par sa loi constitutive et par la Loi sur l'administration publique.

Commission de la fonction publique

Le rapport annuel de gestion de la Commission de la fonction publique est clair, il fournit des explications détaillées et répond adéquatement aux instructions du Secrétariat du Conseil du trésor. Le plan stratégique 2015-2020 arrivera à son terme l'an prochain. Or, elle a déjà atteint les deux tiers de ses objectifs stratégiques et 80 % de ses cibles, une performance tout à fait louable. La Commission de l'administration publique y voit là le signe d'une organisation dotée de bons outils de planification et de gestion. Elle note à cet égard que la Commission de la fonction publique réalise en continu des sondages de satisfaction des clientèles et mesure le coût de revient de ses activités.

Les membres de la Commission de l'administration publique sont toutefois interpellés par certaines cibles non atteintes. Le fort taux de départs volontaires les préoccupe particulièrement. Avec un taux continuellement plus élevé que la moyenne de l'Administration, la Commission de la fonction publique semble éprouver de la difficulté à retenir son personnel. Cependant, elle semble bien au fait de cet enjeu organisationnel et prend les moyens pour favoriser la rétention de son personnel par l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Commission des transports

Le rapport annuel de gestion 2018-2019 marque la fin de la première année de l'exercice stratégique 2018-2023. En l'absence de cibles annuelles, les membres de la Commission de l'administration publique ne sont pas à même d'apprécier la performance de la Commission des transports eu égard à sa planification. De plus, ils notent que certains objectifs particulièrement importants pourraient être revus à la lumière du nouveau contexte introduit par l'adoption, le 10 octobre 2019, de la Loi concernant le transport rémunéré de personnes par automobile. Par ailleurs, ils saluent la proactivité de la Commission des transports, qui a d'ores et déjà pris des mesures pour s'adapter aux changements en cours, notamment en consolidant son service d'inspection.

Les excellents résultats affichés au regard du respect de la déclaration de services aux citoyens méritent eux aussi d'être soulignés. En l'absence d'un objectif en ce sens dans le plan



stratégique, les membres se questionnent sur les mesures en place à la Commission des transports pour atteindre les objectifs gouvernementaux d'embauche annuelle et de représentativité des groupes cibles dans son effectif d'ici 2023. En revanche, ils tiennent à souligner le fort taux de représentativité des femmes au sein de l'effectif, et ce, dans toutes les catégories de personnel.

Ministère de la Culture et des Communications

L'année 2018-2019 du ministère de la Culture a été marquée entre autres par l'annonce et la mise en œuvre de la nouvelle politique culturelle Partout la culture. De plus, le ministère a intégré en 2017 les activités auparavant assumées par la Régie du cinéma. À ce sujet, les membres ont pris acte des mesures prises par le Ministère pour assurer une transition souple.

Cette année marque aussi la première d'un exercice stratégique échelonné sur trois ans. Composée en quasi-totalité d'indicateurs de processus dont plus de la moitié des cibles sont déjà atteintes, la planification stratégique du Ministère ne reflète pas l'esprit de la gestion axée sur les résultats porté par la Loi sur l'administration publique. En outre, les explications fournies dans le rapport annuel de gestion sont peu éclairantes pour comprendre le sens et les résultats concrets des actions entreprises par le Ministère. Les membres espèrent que la prochaine planification stratégique, élaborée cette année à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor, mesurera davantage les effets tangibles de l'action du Ministère sur la population.



ANNEXE I : LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION

CHAPITRE 1 - AUDITION SUR LA REPRISE INFORMATIQUE ET SUR LES CONTRATS EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

- 1.1 QUE le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale** termine, dans les meilleurs délais, la mise en place des plans de reprise informatique pour les systèmes d'information considérés comme critiques. Qu'il transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 15 mai 2020, un bilan de ces travaux. S'ils étaient inachevés, le Ministère devrait adresser un état de situation à la Commission, estimant notamment la date de leur pleine réalisation.
- 1.2 QUE le Vérificateur général du Québec** transmette annuellement à la Commission de l'administration publique les résultats commentés du suivi des recommandations formulées dans l'audit Reprise informatique et dans l'audit particulier Contrats en technologies de l'information.
- 1.3 QUE le Secrétariat du Conseil du trésor** rende compte à la Commission de l'administration publique, d'ici le 15 octobre 2020 :
- De la réalisation des portraits de la main-d'œuvre en technologies de l'information 2019 et 2020, qui verront leur portée étendue.
 - Du suivi de la Politique de main-d'œuvre en technologies de l'information mise en place en avril 2018.

CHAPITRE 2 - AUDITION SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

- 2.1 QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux** intègre l'équité interrégionale dans ses critères prioritaires pour l'ensemble de ses activités. Que cette approche se concrétise dans la façon dont les services sont offerts aux différentes populations régionales.
- 2.2 QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux** transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 15 juin 2020, un état de situation de l'accès aux médecins de famille. Qu'on y trouve de l'information sur :
- le nombre d'omnipraticiens manquants actuellement par région administrative;



- le nombre d'omnipraticiens manquants actuellement par secteur de l'île de Montréal;
- les effectifs d'omnipraticiens actuels et le nombre estimé des cinq prochaines années;
- les stratégies du Ministère pour améliorer l'accès à un médecin de famille et pour déterminer un mécanisme d'accès à l'intention des citoyennes et citoyens dont le médecin de famille est parti à la retraite ou a cessé de pratiquer la médecine.

2.3 QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 15 juin 2020, un portrait de la main-d'œuvre du réseau de la santé et des services sociaux. Que ce portrait contienne, notamment :

- des données récentes et comparatives sur le nombre de personnes par classe d'emploi;
- les prévisions des cinq prochaines années du nombre de personnes par classe d'emploi, y compris les prévisions du nombre de départs à la retraite et du nombre de départs au secteur privé;
- les stratégies du Ministère pour s'assurer que le personnel nécessaire est recruté et disponible pour offrir les services à la population.

2.4 QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 15 juin 2020, un bilan du plan stratégique 2015-2020. Que ce bilan présente :

- le portrait de l'atteinte des 22 objectifs stratégiques;
- pour les objectifs non atteints, une explication des résultats obtenus et une synthèse des intentions du Ministère pour les prochaines années.

CHAPITRE 3 - AUDITION SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

3.1 QUE le le prochain plan stratégique du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur soit déposé conformément aux exigences et à l'échéancier fixés par le Secrétariat du Conseil du trésor.

3.2 QUE la Commission de l'administration publique entende à nouveau le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur à l'hiver 2020, après la publication de son nouveau plan stratégique, pour poursuivre l'examen de sa gestion administrative.



ANNEXE II : CRITÈRES D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE

L'article 2 de la Loi sur l'administration publique précise que le cadre de gestion gouvernementale 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 performance⁸ :

Une organisation est considérée comme performante lorsqu'elle s'acquitte de sa mission en atteignant ses objectifs stratégiques et opérationnels, notamment en matière de qualité de services aux citoyens, ainsi que lorsqu'elle utilise de manière économique ses ressources, maintient un climat de travail adéquat et offre des biens et des services de qualité dans le respect des lois et des règlements qui s'appliquent.

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. Maintenir et améliorer la qualité 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.

⁸ Secrétariat du Conseil du trésor (2013). [Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation](#), p. 13



4. Exercer une gestion adéquate de ses ressources

L'article 2 de la Loi sur l'administration publique établit également que le cadre de gestion gouvernementale doit contribuer à une utilisation optimale des ressources de l'administration gouvernementale. La performance des organisations devrait d'abord être appréciée selon la qualité de la gestion des ressources humaines. Les éléments à prendre en compte sont notamment la planification de l'effectif et des compétences, la qualité du climat de travail, les efforts de développement et la rétention du personnel. Il faut également évaluer la capacité de gérer adéquatement les ressources financières confiées aux organisations. Une utilisation judicieuse des ressources devrait se refléter dans le respect du cadre budgétaire et dans l'évolution des coûts de revient. La gestion des ressources informationnelles doit aussi être mesurée. Dans ce cas, la performance de l'organisation se manifeste dans sa gestion de ces principaux projets, notamment dans le respect des budgets et des échéanciers.

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

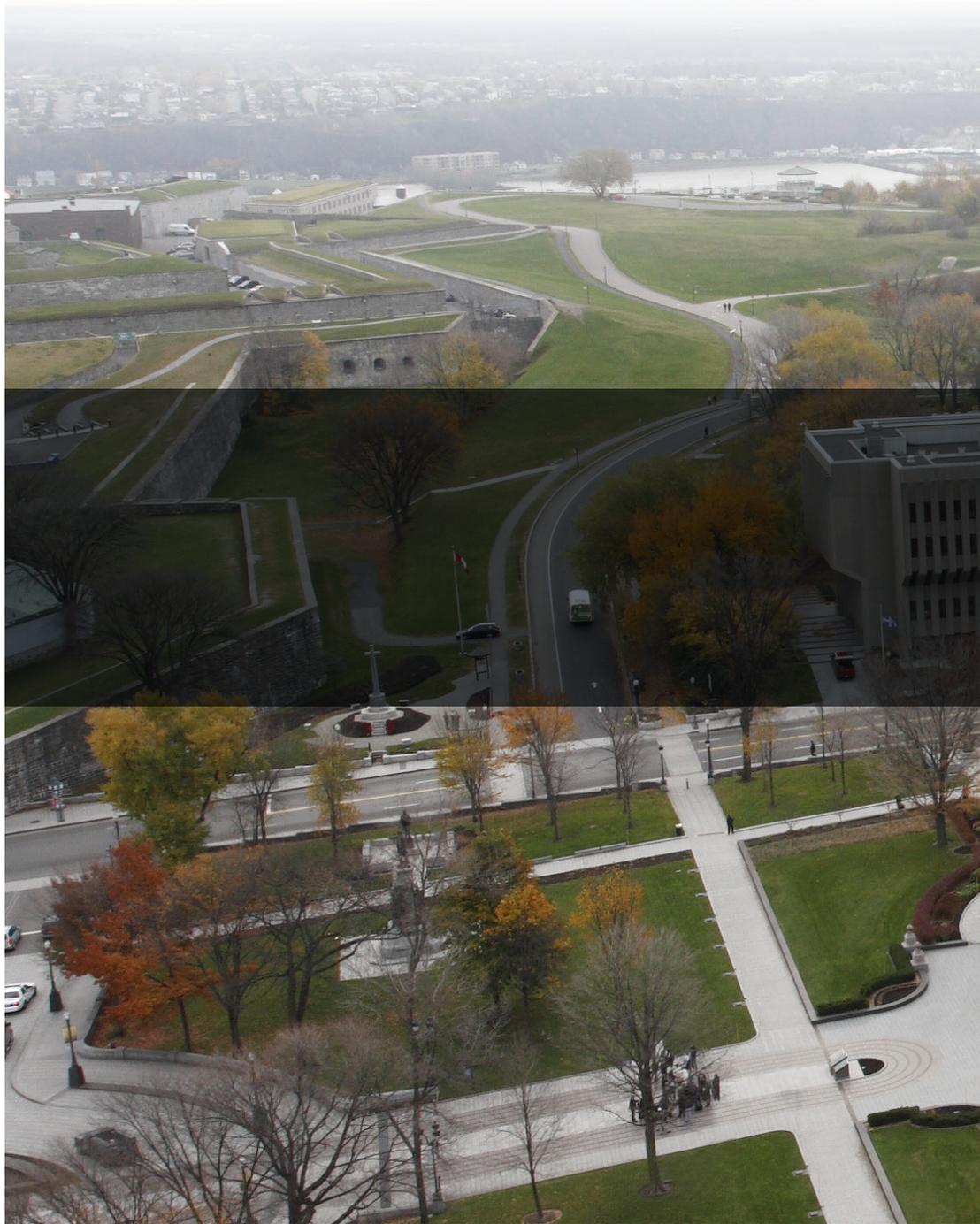
L'évaluation de la performance sous ces quatre critères n'est possible que si l'information présentée dans le rapport annuel de gestion est complète et rigoureuse. À ce titre, et au-delà des exigences du Secrétariat du Conseil du trésor, le rapport annuel de gestion doit contenir une information présentant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

- Être cohérente avec les autres documents;
- Présenter les résultats atteints et leur mise en contexte;
- 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.

Assemblée nationale du Québec
Division de la reprographie et de l'imprimerie



Papier fabriqué au Québec



**Direction générale
des affaires 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

