

COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

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

Rapport sur l'imputabilité – Automne 2023

CAP





ASSEMBLÉE NATIONALE
DU QUÉBEC

CAP





LES COLLABORATEURS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SECRÉTARIAT DE LA COMMISSION

Dominic Garant
Mérim Lahouiou
Mathieu LeBlanc

Pierre Bourget
Carlos Uriel Osorio León

RECHERCHE

François Gagnon
Catherine Lanouette
Xavier Mercier Méthé
Michèle Rioux
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. Dominic Garant.

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

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

Courrier électronique : cap@assnat.qc.ca

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

Dépôt légal – Décembre 2023
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : Imprimé : 978-2-550-96466-7
PDF : 978-2-550-96467-4

Table des matières

Mot du comité directeur	1
Chapitre 1	3
Audition du ministère de la Santé et des Services sociaux et des CIUSSS de la Capitale-Nationale et de l'Est-de-l'Île-de-Montréal sur le chapitre 4 du rapport de mai 2023 du Vérificateur général intitulé « Santé mentale : efficacité du continuum de soins et de services pour les usagers ayant des troubles mentaux graves »	3
Rapport du Vérificateur général : faits saillants.....	4
Exposé du Ministère, du CIUSSS de la Capitale-Nationale et du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal.....	5
Échanges entre la Commission et les entités entendues.....	6
Conclusions, observations et recommandations	8
Chapitre 2	10
Audition du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, du ministère de la Sécurité publique et du ministère des Transports et de la Mobilité durable sur le chapitre 2 du rapport d'avril 2023 de la commissaire au développement durable intitulé « Adaptation aux changements climatiques : risques liés à l'érosion et à la submersion côtières »	10
Rapport de la commissaire au développement durable : faits saillants	11
Exposés des sous-ministres.....	12
Échanges entre la Commission et les ministères entendus	13
Conclusions, observations et recommandations	15
Chapitre 3	17
Examen de rapports annuels de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique.....	17
Analyses de la performance	17
Constats généraux.....	20
Annexe I.....	21
Les recommandations de la Commission.....	21
Annexe II.....	24
Critères d'appréciation de la performance	24

Mot du comité directeur

Nous sommes heureux de vous présenter le Rapport sur l'imputabilité de l'automne 2023, qui relate les activités de la Commission de l'administration publique au cours de la période de travaux. Ce fonctionnement, avec la publication d'un rapport périodique, est aussi unique que l'est le mandat de la Commission : plutôt que de s'intéresser à un secteur défini, elle porte un regard global sur l'action de l'État québécois.

Juste avant le début des travaux, le vice-président et la vice-présidente de la Commission ont participé à l'édition 2023 de la Conférence canadienne des comités des comptes publics à Whitehorse, au Yukon. Ils ont eu l'occasion d'échanger avec leurs homologues des parlements canadiens au sujet des pratiques de contrôle parlementaire. Rappelons que c'est l'Assemblée nationale qui sera l'hôte de l'édition 2024 de cette conférence annuelle.

Au cours de la période de travaux parlementaires qui se termine, la Commission a tenu deux auditions. Nous avons entendu le ministère de la Santé et des Services sociaux, le CIUSSS de la Capitale-Nationale et le CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal au sujet de l'efficacité du continuum de soins et de services pour les usagers ayant des troubles mentaux graves. Les faits saillants de cette audition, de même que les observations et recommandations de la Commission, sont présentés au chapitre 1.

La seconde audition de l'automne portait sur l'adaptation aux changements climatiques, plus précisément sur les risques liés à l'érosion et à la submersion côtières. La Commission a donc entendu le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, le ministère de la Sécurité publique et le ministère des Transports et de la Mobilité durable en suivi d'un rapport de la commissaire au développement durable. Le chapitre 2 propose un résumé de cette audition ainsi que les observations et recommandations de la Commission.

Pour finir, les membres se sont réunis en séance de travail pour examiner les rapports annuels de gestion de cinq entités assujetties à la *Loi sur l'administration publique*. Les parlementaires ont alors fait un suivi de la correspondance transmise par des sous-ministres et des dirigeants d'organismes répondant aux questions posées au printemps. Une synthèse des éléments soulevés est présentée au chapitre 3.

Nous souhaitons terminer ce bref mot de présentation pour remercier les précieux collaborateurs de notre commission. En septembre, les parlementaires ont rencontré le protecteur du citoyen, Marc-André Dowd, à l'occasion du dépôt de son rapport annuel.

Le soutien de la vérificatrice générale, Guylaine Leclerc, et de la commissaire au développement durable, Janique Lambert, tout au long de la période de travaux, a été de la plus grande utilité. Nous remercions leur personnel et aussi celui de l'Assemblée nationale qui permettent aux membres de la Commission d'accomplir leur mandat avec toute la minutie nécessaire.

La présidente,



Marwah Rizqy

Le vice-président,



Vincent Caron

La vice-présidente,



Christine Labrie

Chapitre 1

Audition du ministère de la Santé et des Services sociaux et des CIUSSS de la Capitale-Nationale et de l'Est-de-l'Île-de-Montréal sur le chapitre 4 du rapport de mai 2023 du Vérificateur général intitulé « Santé mentale : efficacité du continuum de soins et de services pour les usagers ayant des troubles mentaux graves »

Le 5 octobre 2023, la Commission de l'administration publique a entendu le sous-ministre de la Santé et des Services sociaux, M. Daniel Paré, le président-directeur général du CIUSSS de la Capitale-Nationale, M. Guy Thibodeau et le président-directeur général du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, M. Jean-François Fortin-Verreault. L'exercice donnait suite au rapport du Vérificateur général intitulé *Santé mentale : efficacité du continuum de soins et de services pour les usagers ayant des troubles mentaux graves*¹. Le Vérificateur général était sur place alors que le ministère et les CIUSSS participaient par visioconférence.

MEMBRES présents

M. Bussière (Gatineau)
M. Caron (Portneuf), vice-président
M^{me} Haytayan (Laval-des-Rapides)
M^{me} Labrie (Sherbrooke), vice-présidente
M^{me} Mallette (Huntingdon)
M. Thouin (Rousseau)

MEMBRES remplaçants

M^{me} Dufour (Mille-Îles)
M^{me} Lakhoyan Olivier (Chomedey)
M. Lemay (Masson)

AUTRE DÉPUTÉ présent

M. Arseneau (Îles-de-la-Madeleine)

TÉMOINS – VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

M^{me} Christine Roy, sous-vérificatrice générale
M. Jacques Hébert, vérificateur général adjoint
M^{me} France Bêty, directrice d'audit
M. Alain Fortin, directeur général responsable de la revue de la qualité en audit de performance

¹ « Santé mentale : efficacité du continuum de soins et de services pour les usagers ayant des troubles mentaux graves », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2022-2023*, novembre 2019, c. 4, 56 p.

TÉMOINS – MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

- M. Daniel Paré, sous-ministre
- M^{me} Caroline de Pokomandy-Morin, sous-ministre adjointe, Direction générale des programmes aux personnes, aux familles et aux communautés
- D^r Pierre Bleau, directeur national en santé mentale
- M. Martin Forgues, directeur général adjoint, Accès, services de proximité et effectifs médicaux
-

TÉMOINS – CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE LA CAPITALE-NATIONALE

- M. Guy Thibodeau, président-directeur général
- M^{me} Amélie Morin, directrice générale adjointe, Partenariats, services sociaux et réadaptation
- M^{me} Véronique Fugère, directrice, Santé mentale, dépendances et itinérance
-

TÉMOINS – CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE L'EST-DE-L'ÎLE-DE-MONTRÉAL

- M. Jean-François Fortin Verreault, président-directeur général
- M. Jonathan Brière, président-directeur général adjoint
- M^{me} Sandra D'Auteuil, directrice, Santé mentale, dépendance et itinérance
- M^{me} Karine Girard, directrice, Qualité, évaluation, performance et éthique
-

Rapport du Vérificateur général : faits saillants

L'audit du Vérificateur général avait deux objectifs : assurer que les adultes ayant des troubles mentaux graves puissent bénéficier d'un continuum de soins et de services efficaces et évaluer le soutien du ministère de la Santé et des Services sociaux envers les établissements et les partenaires du réseau. Dans son rapport présenté à l'Assemblée nationale en mai 2023, le Vérificateur général fait quatre constats sur l'efficacité du continuum de soins et de services aux usagères et usagers ayant des troubles mentaux graves.

L'accès aux données

L'accès aux données est essentiel à une prise en charge efficace d'une usagère ou d'un usager. Un accès plutôt difficile, car les établissements de santé n'ont pas toute l'information propre à « reconnaître les grands utilisateurs des urgences en santé mentale ». Le fait de comprendre le contexte est crucial pour entamer la recherche d'une cause sous-jacente à ces visites. De plus, la présence de plusieurs systèmes d'information non harmonisés pourrait renfermer des dossiers ayant une grande portée. Hélas, ils ne sont pas accessibles aux personnes qui interviennent en santé mentale.

Les ressources d'hébergement

Les ressources ne sont pas toujours adaptées aux besoins de la clientèle et n'offrent pas nécessairement un suivi suffisant. Le Vérificateur explique l'importance d'offrir un hébergement adapté au besoin de chaque personne et que, à défaut de le faire, des gens restent hospitalisés trop longtemps, en attente de place. Par exemple, à Montréal, le délai d'attente varie entre 173 et 337 jours pour des places d'hébergement.

L'accès aux services médicaux

Le Vérificateur rapporte que l'accès aux services médicaux représente un défi pour plusieurs personnes ayant des troubles mentaux graves. Cela s'explique notamment par le manque de psychiatres dans le réseau public ainsi que par la pénurie de main-d'œuvre dans les établissements de santé et les organismes communautaires.

Lacunes organisationnelles

Des lacunes dans l'organisation des services nuisent au continuum de soins et de services. Le fait que les services ne soient pas organisés efficacement conduit à de plus fréquentes réhospitalisations et engendre plus d'attente et de délais. De plus, le Vérificateur souligne un manque de communication entre les hôpitaux et les équipes externes, notamment une différence d'interprétation des exigences de consentement, qui n'améliore pas une prise en charge cohérente des besoins des patients.

Le Vérificateur général formule, dans son rapport, sept recommandations : six sont adressées au ministère de la Santé et des Services sociaux et une est adressée aux CIUSSS de la Capitale-Nationale et de l'Est-de-l'Île-de-Montréal. La sous-vérificatrice insiste sur la nécessité de la collaboration entre le Ministère et les CIUSSS pour leur application.

Exposé du Ministère, du CIUSSS de la Capitale-Nationale et du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

Le ministère de la Santé des Services sociaux a accueilli favorablement le rapport du Vérificateur général. Le sous-ministre rappelle le contexte de la pandémie, qui a influencé deux des cinq années de l'audit. Il évoque à ce sujet les efforts difficiles que le Ministère a dû consentir pour transférer des ressources afin de pallier les besoins les plus urgents.

Maintenant que ces mesures exceptionnelles sont du passé, le sous-ministre rappelle la grande place de la santé mentale dans la mission du Ministère. Notamment, il donne l'exemple du Plan d'action interministériel en santé mentale 2022-2026 ainsi que des travaux qu'il mène en itinérance et en prévention des surdoses. Le Ministère mène aussi des chantiers méthodologiques sur la qualité des données et sur l'évaluation de la qualité clinique.

Pour faire face à la pénurie de personnel, le Ministère travaille à des pistes de solution comme le décloisonnement des pratiques professionnelles, l'embauche de bacheliers dans des disciplines de relations humaines ainsi que l'octroi de bourses d'études afin de former davantage de psychothérapeutes.

Le président-directeur général du CIUSSS de la Capitale-Nationale juge le partage d'information entre intervenants comme écueil principal. Il rappelle qu'il s'agit d'un travail constant pour son organisation et ses partenaires. D'ailleurs, un plan d'action particulier a été élaboré à ce sujet. Enfin, M. Thibodeau insiste sur le bien-fondé d'un constat du Vérificateur général : l'enjeu particulier du consentement aux soins, plutôt épineux pour les patientes et les patients souffrant de troubles mentaux graves.

Le président-directeur général du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal accueille très favorablement les recommandations du Vérificateur général. Il affirme avoir déjà mis son organisation en action pour y répondre. Il rappelle l'ensemble des soins offerts par le CIUSSS dans le continuum des soins. Enfin, M. Fortin Verreault présente l'évolution de quelques indicateurs de performance de son établissement : la durée moyenne de séjour, le taux de réadmission, le taux d'occupation etc.

Échanges entre la Commission et les entités entendues

Les discussions portent particulièrement sur l'échange de données, le développement de services d'hébergement et la gestion des ressources humaines. Deux questions plus précises, sur le renouvellement des plans d'effectifs médicaux et sur la notion du consentement aux soins, sont aussi abordées.

Échange de données entre établissements

Les parlementaires et les entités entendues s'entendent sur le constat que, actuellement, les renseignements sur les patientes et les patients ne peuvent être échangés efficacement. On évoque le chantier ministériel du Dossier de santé numérique (DSN) comme étant la clé du partage d'information entre les établissements. Le déploiement du Dossier de santé numérique est en cours dans deux régions-vitrines pour une entrée en service en 2025.

Cependant, puisque la mise en place de ce système ne sera complète qu'en 2030, le sous-ministre précise qu'un système temporaire, le système d'alerte informatisé pour le repérage des clientèles, a déjà été adopté par 10 établissements sur 34.

Le Ministère rapporte aussi qu'il travaille en collaboration avec l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux (INESSS) afin d'adapter sa définition de « grand utilisateur des urgences » aux troubles de santé mentale.

Disponibilité et développement des services d'hébergement

Les parlementaires interrogent le Ministère sur le modèle d'hébergement favorisé par le Ministère, sur sa stratégie de développement, sur les besoins en hébergement et sur son processus d'examen des projets.

À ce sujet, le Ministère dit travailler sur une cartographie des besoins et des ressources en hébergement, en rappelant les particularités de chacun des cas. Le fait que cette cartographie soit en cours l'empêche de donner des données exactes sur les besoins d'hébergement et les cibles de développement de places.

Il ne se prononce pas sur les projets en cours d'analyse, mais illustre ses propos en donnant l'exemple de projets qui visent la fluidité de besoins. Ces exemples montrent l'utilité de l'action en amont de l'hospitalisation et la complémentarité de l'action des partenaires du réseau. Le Ministère et les CIUSSS rappellent à ce sujet qu'ils mettent davantage l'accent sur l'offre d'un continuum de soins, des soins à domicile à l'hospitalisation.

Les parlementaires notent que le CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal a réduit sa liste de patientes et de patients en attente de services. L'établissement attribue cette baisse à la mobilisation des équipes, à des quarts de travail en temps supplémentaire volontaire et à la formation du personnel sur plus de polyvalence.

Gestion des ressources humaines et recrutement

Sur la pénurie de personnel dans le réseau et dans les organismes communautaires, le Ministère se dit conscient du problème et de l'écart des conditions de travail entre ces deux services d'aide. Il souhaite susciter l'intérêt sur des perspectives d'emploi et l'engagement dans les organismes communautaires. En collaboration avec le ministère de l'Enseignement supérieur, le ministère de l'Éducation et l'Office des professions du Québec, le ministère de la Santé et des Services sociaux entend mener une réflexion sur l'élargissement des pratiques professionnelles.

Les parlementaires soulignent la portée de la planification de la main-d'œuvre afin de prendre en compte les besoins futurs. Ils soulignent les nombreux départs à la retraite et l'augmentation des besoins dans cette planification. Le Ministère évoque plusieurs pistes pour prendre en compte ces tendances et confirme que le financement des organismes communautaires fait l'objet d'une indexation et de bonifications.

Renouvellement des plans d'effectifs médicaux

Sur la question plus précise de l'accès aux services psychiatriques, le Ministère s'inquiète de la fuite des psychiatres vers la pratique privée. Il rappelle que le nombre total de psychiatres par personne au Québec est comparable à d'autres pays. Il présente certains projets de collaboration régionale et évoque des pistes de solution, comme une plus grande flexibilité, l'ajout d'activités obligatoires ou une rémunération graduée. Ces solutions doivent cependant faire l'objet de négociations.

Consentement aux soins

Le Vérificateur générale note, dans son rapport, « des difficultés dans l'interprétation des exigences légales du consentement aux soins ou du partage d'informations ». Le Ministère présente un programme de formation et la rédaction d'un guide de bonnes pratiques pour le personnel du réseau.

Conclusions, observations et recommandations

Les parlementaires constatent que l'offre de services est influencée par le manque de ressources humaines et de places. Pour améliorer la situation et répondre aux constats du Vérificateur général, il appert que la collaboration entre les partenaires sera de la plus haute importance. Cependant, les constats du Vérificateur général laissent croire que les entités entendues ne bénéficient pas encore d'un portrait exact des besoins en santé mentale au Québec.

Les parlementaires souhaiteraient plus d'informations, particulièrement sur la cartographie des besoins de ressources d'hébergement évoquée par le ministère de la Santé et des Services sociaux. Ils aimeraient connaître le plan du Ministère pour en arriver à un portrait fidèle des besoins en ressources d'hébergement d'ici un an.

En filigrane de plusieurs sujets abordé se trouve un projet gouvernemental d'envergure : le développement et l'implantation du dossier de santé numérique. Ce projet est fondamental, ce qui explique qu'il devra faire l'objet d'un suivi serré jusqu'à sa date prévue de mise en œuvre complète en 2030.

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

1.1 QUE le ministère de la Santé et de Services sociaux transmette à la Commission de l'administration publique, avant le 1^{er} avril 2024 et par la suite tous les six mois, jusqu'en octobre 2027, un portrait à jour du développement des places en hébergement spécialisé en santé mentale. Que ce portrait comprenne, sans s'y limiter, les données suivantes :

- a) Le nombre de places qui manquent par type d'hébergement et par région administrative;
- b) Les actions réalisées et envisagées pour définir et pourvoir les besoins de places d'hébergement relevés dans le rapport du Vérificateur général du Québec;
- c) Le nombre de projets en cours et en chantier;
- d) Le délai de traitement des demandes de soutien financier;
- e) Les actions réalisées et envisagées pour réduire ce délai.

- 1.2 QUE** le ministère de la Santé et des Services sociaux transmette à la Commission de l'administration publique, avant le 1^{er} mars 2024 et par la suite tous les six mois jusqu'en septembre 2027, un état de la situation de la main-d'œuvre du réseau des services en santé mentale. Que ce bilan comprenne notamment :
- a) Le nombre de postes à pourvoir dans chaque région administrative;
 - b) La prévision des besoins qui tient compte notamment des retraites et de la hausse prévue de la clientèle;
 - c) Le nombre d'absences de longue durée pour cause de maladie;
 - d) La stratégie de recrutement et de rétention du personnel;
 - e) La stratégie du Ministère relative à l'aide aux organismes communautaires partenaires dans le recrutement et la rétention de leur personnel.
- 1.3 QUE** le ministère de la Santé et des Services sociaux transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 1^{er} octobre 2024, un aperçu de sa stratégie de révision des plans d'effectifs médicaux, précisant les indicateurs qui seront privilégiés.
- 1.4 QUE** le ministère de la Santé et des Services sociaux fasse rapport, avant le 1^{er} avril 2024, des formations offertes et prodiguées à l'ensemble du personnel du réseau en soins de santé mentale sur le consentement aux soins.

Chapitre 2

Audition du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, du ministère de la Sécurité publique et du ministère des Transports et de la Mobilité durable sur le chapitre 2 du rapport d'avril 2023 de la commissaire au développement durable intitulé « Adaptation aux changements climatiques : risques liés à l'érosion et à la submersion côtières »

Le 7 novembre 2023, la Commission de l'administration publique a entendu le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, le ministère de la Sécurité publique et le ministère des Transports et de la Mobilité durable. L'exercice donnait suite au rapport de la commissaire au développement durable intitulé *Adaptation aux changements climatiques : risques liés à l'érosion et à la submersion côtières*².

MEMBRES présents

M. Bussière (Gatineau)
M. Caron (Portneuf), vice-président
M^{me} Haytayan (Laval-des-Rapides)
M. Lamothe (Ungava)
M. Thouin (Rousseau)

MEMBRES remplaçants

M. Lemay (Masson)
M^{me} Maccarone (Westmount-Saint-Louis)
M^{me} McGraw (Notre-Dame-de-Grâce)

AUTRES DÉPUTÉS présents

M. Arseneau (Îles-de-la-Madeleine)
M^{me} Zaga Mendez (Verdun)

TÉMOINS – VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

M^{me} Janique Lambert, commissaire au développement durable
M^{me} Moïsette Fortin, directrice principale d'audit
M^{me} Josée Bellemare, directrice d'audit
M^{me} Nadia Zenadocchio, chargée de projet

² *Adaptation aux changements climatiques : risques liés à l'érosion et à la submersion côtières*, Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2022-2023 – Rapport de la commissaire au développement durable, avril 2023, c. 2, 49 p.

TÉMOINS – MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES, DE LA FAUNE ET DES PARCS

- M^{me} Marie-Josée Lizotte, sous-ministre
- M. Jean-François Gibeault, sous-ministre adjoint, Bureau de la transition climatique et énergétique
- M^{me} Lucie Bouchard, directrice générale de l'expertise en transition climatique et énergétique
- M^{me} Marie-Ève Borne, directrice de l'audit interne et de la gestion des risques
-

TÉMOINS – MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

- M. Marc Croteau, sous-ministre
- M^{me} Katia Petit, sous-ministre associée à la sécurité civile et à la sécurité incendie
- M. Pascal Chouinard, directeur général de la prévention et de la planification
-

TÉMOINS – MINISTÈRE DES TRANSPORTS ET DE LA MOBILITÉ DURABLE

- M. Frédéric Guay, sous-ministre
- M. Didier Lambert Toni, sous-ministre adjoint à l'éthique et à la performance organisationnelle
- M. Frédéric Pellerin, sous-ministre adjoint à l'ingénierie et aux infrastructures
- M. Jean Villeneuve, sous-ministre associé aux territoires
-

Rapport de la commissaire au développement durable : faits saillants

Le contexte des changements climatiques exige de prévoir d'importants impacts sur les régions côtières du Québec : l'érosion et la submersion côtières menacent des communautés, des infrastructures et des écosystèmes.

L'audit cherchait à déterminer si les ministères gèrent de manière efficace et intégrée les risques pour réduire les impacts sur la sécurité de la population, l'intégrité des infrastructures et la survie des écosystèmes. Cet audit s'inscrit dans le cadre des travaux de la commissaire au développement durable en lien avec le Fonds d'électrification et de changements climatiques.

La commissaire au développement durable formule trois constats. Premièrement, l'absence de gestion intégrée des risques liés à l'érosion et à la submersion côtières empêche la coordination efficace des interventions d'adaptation. La collaboration entre les ministères concernés se fait sans concertation, ce qui mène à des interventions sectorielles sur des enjeux qui peuvent être interreliés.

Le plan de gestion intégrée est encore en préparation par le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, qui prévoit le finaliser d'ici à 2026. Toutefois, la commissaire au développement durable constate que la planification des travaux par les trois ministères concernés comporte plusieurs lacunes.

Le second constat concerne une de ces lacunes : le manque de connaissances au sein des ministères concernés et la diffusion limitée de ces connaissances aux acteurs locaux, ce qui empêche une priorisation adéquate des projets d'adaptation.

Finalement, le troisième constat indique que l'encadrement dont les municipalités bénéficient n'est pas suffisant, par exemple la mise à jour des cartes de zones de contraintes côtières.

La commissaire au développement durable formule cinq recommandations dans son rapport. Les cinq s'adressent au ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. Quatre d'entre elles s'adressent aussi au ministère de la Sécurité publique et trois, au ministère des Transports et de la Mobilité durable.

Exposés des sous-ministres

La sous-ministre de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, Marie-Josée Lizotte, souligne l'importance de s'atteler à l'adaptation aux changements climatiques. Elle cite l'exemple de l'ouragan *Fiona*, lequel illustre le danger qui guette le littoral du Québec, et souligne que le Plan pour une économie verte 2030 fait de l'adaptation aux changements climatiques une priorité. Elle rappelle quelques-unes des nombreuses interventions au cours des derniers mois de son ministère, qui prévoit un investissement de 860 millions de dollars pour les cinq prochaines années.

Plus précisément, la sous-ministre présente une mesure du Plan de mise en œuvre 2023-2028 du Plan pour une économie verte 2030, laquelle octroie au Ministère le pouvoir de donner des mandats en matière de lutte contre les changements climatiques. En vertu de ce pouvoir, la ministre des Affaires municipales a la responsabilité d'accompagner les villes notamment dans leurs travaux d'évaluation des risques et d'élaboration d'un plan d'adaptation.

La sous-ministre rapporte la création, en août 2023, d'un bureau de projets en érosion et en submersion côtières, sous la responsabilité du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. Ce bureau de projets aura la responsabilité de planifier les mesures d'adaptation et de coordonner les actions des ministères et des autres intervenants.

Le sous-ministre de la Sécurité publique, Marc Croteau, rappelle les investissements additionnels prévus au Cadre pour la prévention des sinistres à même le Fonds d'électrification et des changements climatiques. Le sous-ministre présente les trois axes qui sous-tendent le plan d'action de son ministère en réponse au rapport de la commissaire au développement durable : l'augmentation du soutien aux municipalités, la planification à long terme des projets d'adaptation et une meilleure diffusion des connaissances au grand public. Il insiste sur

l'importance de la coordination des actions, notamment par l'entremise du Bureau de projets en érosion et en submersion côtières, nouvellement créé. Il souligne que le Ministère a embauché cinq nouveaux spécialistes pour bonifier son équipe consacrée à l'adaptation aux changements climatiques.

Le sous-ministre des Transports et de la Mobilité durable, Frédéric Guay, rappelle l'importance de l'adaptation aux changements climatiques pour son ministère, responsable du maintien des infrastructures routières du Québec. Il présente l'action de son ministère avec quelques exemples de projets, dont la majorité consiste en des travaux de prévention. Ces travaux sont notamment priorités grâce à un indice basé sur les résultats du projet Résilience côtière de l'Université du Québec à Rimouski. Le sous-ministre insiste sur l'importance de la coordination interministérielle en donnant l'exemple d'un comité de gouvernance ayant pour mandat d'accroître la résilience des infrastructures et des communautés touchées par les risques d'érosion et de submersion côtières.

Échanges entre la Commission et les ministères entendus

Les parlementaires s'intéressent à l'ensemble du processus d'adaptation aux changements climatiques. Les échanges portent donc sur l'évaluation des besoins, la planification des interventions, la coordination des actions, l'acquisition et la diffusion de la connaissance ainsi que l'accompagnement des municipalités.

Évaluation des besoins

Le sous-ministre de la Sécurité publique insiste sur la nécessité de travailler en préparation et d'investir en résilience, ce qui permet de réduire les actions urgentes à mener en réaction à un sinistre. Le sous-ministre des Transports et de la Mobilité durable rapporte que son ministère évalue périodiquement la vulnérabilité du réseau routier à partir de mesures prises sur des segments de 10 mètres de route. De plus, l'inventaire des structures routières du Ministère permet de prévoir les besoins de travaux et de mettre à jour les normes de construction pour les nouvelles structures.

Planification des interventions

L'évaluation des besoins alimente la priorisation des actions; le sous-ministre de la Sécurité publique présente brièvement les critères utilisés pour déterminer la planification à moyen terme des interventions sur la base d'un indice de priorisation.

La commissaire au développement durable rapportait toutefois, dans son rapport, que le recours au financement du gouvernement fédéral n'était pas optimisé. Le sous-ministre de la Sécurité publique précise que le Ministère continue à soumettre des projets, mais que les demandes de financement sont présentées rétroactivement au gouvernement fédéral, une fois les projets réalisés.

Coordination des actions

La sous-ministre de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs a tenu à rassurer les parlementaires que, même en l'absence d'un plan de gestion intégrée des risques, le Ministère travaille à la concertation des acteurs, notamment par le biais de comités interministériels, du Groupe d'experts en adaptation aux changements climatiques et du Bureau de projets en érosion et en submersion côtières. Le plan de gestion intégrée des risques implique beaucoup de travaux préliminaires et de recherche, mais son échéance a été devancée de 2027 à 2026.

L'une des questions soulevées concerne la répartition des responsabilités en matière d'adaptation aux changements climatiques : alors que certains pays ont fait le choix de confier le rôle de coordination à un ministère précis, le Québec a choisi une gouvernance mixte. Ainsi, même si le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs est responsable de coordonner l'action gouvernementale, le Bureau de projets en érosion et en submersion côtières représente quand même la principale structure de réalisation. La sous-ministre de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs rappelle que l'enjeu de l'adaptation aux changements climatiques concerne, de façon horizontale, l'ensemble des ministères.

Acquisition et diffusion des connaissances

Les ministères concernés collaborent avec des organismes scientifiques pour acquérir les connaissances nécessaires à la planification de l'adaptation aux changements climatiques. Les exemples de l'Université du Québec à Rimouski et du groupe de recherche Ouranos sont évoqués. De plus, le comité consultatif en changements climatiques est aussi appelé à jouer un rôle dans le développement des connaissances du Ministère.

Cependant, certaines cartes de contraintes n'ont pas été mises à jour depuis plusieurs années. Le sous-ministre de la Sécurité publique rappelle qu'il s'agit d'un travail très long et mentionne que des sommes additionnelles ont été prévues pour renouveler la cartographie de 12 MRC côtières d'ici à 2026.

La sous-ministre de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs déplore que les données ne soient pas rassemblées, mais affirme qu'il s'agit d'une préoccupation pour son ministère et que le plan d'action de celui-ci prévoit des travaux pour en améliorer la centralisation à court et à moyen terme. Le sous-ministre de la Sécurité publique rappelle aussi le besoin d'harmonisation du format des données, laquelle est essentielle avant de les véhiculer aux acteurs locaux.

Accompagnement des municipalités

L'une des raisons pour lesquelles le Bureau de projets en érosion et en submersion côtières relève du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation est que l'enjeu de l'adaptation aux changements climatiques nécessite une forte collaboration avec les municipalités; le Bureau de projets est donc un acteur clé dans cette concertation.

Conclusions, observations et recommandations

Les parlementaires observent une différence de ton entre le rapport de la commissaire au développement durable et les réponses des ministères. Elles et ils constatent que beaucoup de responsabilités sont confiées à un nouvel acteur : le Bureau de projets est appelé à agir comme entité centrale dans la coordination des activités d'évaluation, de planification, de coordination, de diffusion de la connaissance et d'accompagnement des municipalités. Notamment en raison de l'absence du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, qui chapeaute les travaux de ce bureau de projets, les membres de la Commission n'ont pu obtenir un portrait complet de la façon dont sont pris en compte les risques à la fois privés et publics au sujet de l'érosion et de la submersion côtières.

La Commission adhère au constat de la commissaire au développement durable selon lequel la diffusion de données techniques claires et à jour est prioritaire. Les acteurs locaux doivent disposer d'outils de gestion pertinents pour être en mesure de prendre les bonnes actions pour s'adapter aux changements climatiques. À ce sujet, les membres de la Commission notent que les ministères se sont dotés de plans détaillés d'acquisition et de diffusion des connaissances. La Commission suivra avec intérêt la publication des données issues du projet Résilience côtière et des partenaires du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs.

La Commission recommande donc :

- 2.1 **QUE** le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 31 mars 2024, puis annuellement, un bilan d'activité du Bureau de projets en érosion et en submersion côtières. Que ce bilan comprenne notamment un aperçu des ressources qui sont consacrées au Bureau de projets, de même qu'un aperçu de sa structure de fonctionnement, de ses principales réalisations et de ses orientations opérationnelles.
- 2.2 **QUE** le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici au 30 juin 2024 une copie de deux documents répondant aux constats de la commissaire au développement durable :
 - a) L'état d'avancement de l'élaboration du plan de gestion intégrée contenant notamment des orientations préliminaires et un projet de table des matières;
 - b) Le dépôt d'un bilan des comités mis en place, des structures de coordination établies, diagnostic des besoins et des enjeux, actions entreprises et planifiées.

2.3 QUE le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici au 31 mars 2025, une copie de deux documents répondant aux constats de la commissaire au développement durable :

- a) Le cadre de gouvernance répertoriant les comités et structures de coordination à mettre en place ainsi que les caractéristiques de chacune des structures;
- b) Le rapport d'identification des besoins et des solutions d'outils et d'accompagnement des municipalités.

2.4 QUE le ministère de la Sécurité publique transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 31 mars 2025 :

- a) Copie de la planification annuelle des projets prioritaires en fonction des priorités d'actions déterminées, répondant aux constats de la commissaire au développement durable;
- b) L'état d'avancement de la mise à jour de la cartographie des zones de contraintes d'érosion et de submersion côtières qui tient compte du climat futur pour l'ensemble des MRC côtières.

Chapitre 3

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 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, c. III, art. 117.6, 2°), elle réalise ses travaux suivant un cycle d'examen prédéterminé. La Commission a amorcé son quatrième cycle en juin 2019.

Depuis 2008, la Commission concentre son attention non seulement sur la qualité de l'information relative à la reddition de comptes des entités placées sous son regard, mais aussi sur leur performance organisationnelle. S'appuyant sur 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 optimale.

Traditionnellement, dans le cadre de son mandat en matière de reddition de comptes, la Commission de l'administration publique se concentrait sur les organisations assujetties au chapitre II de la *Loi sur l'administration publique*. Il y est question des ministères, des organismes budgétaires ou des organismes non budgétaires désignés par leur ministre ou en vertu de leur loi constitutive (RLRQ, c. A-6.01, art. 5).

Le présent chapitre présente la synthèse des analyses de rapport annuel réalisées au cours de de l'automne 2023.

Analyses de la performance

Le 26 septembre, la Commission de l'administration publique a procédé à l'examen des rapports annuels de gestion de cinq ministères et organismes, soit :

- Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs;

- Société de développement des entreprises culturelles;
- Bureau du Coroner;
- Régie des alcools, des courses et des jeux;
- Société de l'assurance automobile.

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

Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs

Le Rapport annuel de gestion du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs est de bonne qualité; il permet de bien comprendre les résultats du Ministère par rapport à son plan stratégique et à sa déclaration de services aux citoyens. Cependant, les explications ne mettent pas toujours en lumière le lien entre les ressources consacrées et les résultats obtenus. Un indicateur en particulier retient l'attention : le résultat de l'indicateur 2.1 (Quantité de matières résiduelles éliminées par habitant) ne montre pas d'amélioration notable en vue de l'atteinte de la cible du plan stratégique. Le rapport annuel n'explique pas suffisamment la raison de cette stagnation ni les mesures qui seront mises en place pour remédier à la situation.

En ce qui concerne la gestion des ressources, le rapport annuel soulève certaines questions : qu'est-ce qui explique l'augmentation des ressources observée en 2021-2022? De plus, le Ministère ne consacre pas une proportion suffisante de sa masse salariale à la formation.

Société de développement des entreprises culturelles

Dans l'ensemble, le rapport annuel de gestion est complet et conforme aux instructions du Secrétariat du Conseil du trésor en matière de reddition de comptes. Le rapport explique bien le contexte entourant les résultats obtenus, mais très peu les écarts entre les cibles et les résultats. Deux indicateurs stratégiques en particulier retiennent l'attention : le taux de survie des entreprises de la relève et la valeur des investissements des entreprises en mise en marché par domaine. Dans les deux cas, les parlementaires se questionnent sur l'ambition de ces deux cibles.

En ce qui concerne la gestion des ressources, les tarifs exigés pour les services de la Société présentent des écarts importants avec la cible de financement prévue. Par exemple, le taux de financement pour les honoraires de gestion des crédits d'impôts a atteint 170 % en 2021-2022.

Pour finir, les parlementaires remarquent des incohérences dans le calcul du nombre de jours de formation par personne. Une attention particulière devra être apportée pour assurer une reddition de comptes complète et fidèle.

Bureau du Coroner

Le rapport annuel de gestion 2021-2022 du Coroner est le dernier qui se rapporte au plan stratégique 2017-2022 de l'organisation. Au terme de ce plan, plusieurs objectifs sont atteints. Notamment, les délais de production des rapports ont été resserrés et font l'objet de cibles et de reddition de comptes.

Cependant, on note que certains indicateurs, notamment en lien avec la qualité des rapports et la formation du personnel, n'ont pas atteint la cible. Ces résultats se répercutent dans d'autres sections de la reddition de comptes du Coroner, par exemple dans le nombre de plaintes reçues ainsi que dans le budget consacré à la formation.

Dans l'ensemble, cependant, le Coroner fait preuve de transparence et de clarté. On retrouve, dans son rapport annuel, des preuves de mises en place de bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats.

Régie des alcools, des courses et des jeux

Dans l'ensemble, les résultats stratégiques de la Régie des alcools, des courses et des jeux sont bons; la reddition de comptes est claire et répond aux instructions du Secrétariat du Conseil du trésor. L'adoption des services en ligne dépasse les objectifs fixés par la Régie, ce qu'elle explique par les changements de comportements au cours de la pandémie. La Commission prend note de la mise à jour du plan stratégique, dont a été retiré un objectif sur les signalements recevables.

Cependant, la lecture d'une section du rapport annuel de gestion en particulier a suscité des interrogations : le tableau qui présente les tarifs exigés pour les différents services de la Régie. Plusieurs revenus de tarifications divergent de façon importante de la cible fixée. Les cibles sont-elles fixées à un niveau réaliste, compte tenu de tous les facteurs applicables (développement économique, externalités, etc.)?

Société de l'assurance automobile du Québec

En général, l'information présentée dans le rapport annuel de gestion de la SAAQ est claire et bien structurée. Les membres de la Commission notent toutefois que les explications sur les écarts entre les cibles et les résultats ainsi que les actions envisagées pour y remédier mériteraient d'être approfondies. À ce sujet, les parlementaires remarquent que plusieurs des cibles non atteintes concernent la satisfaction de la clientèle. Par ailleurs, la Commission constate une augmentation importante des plaintes fondées depuis 2019. Les membres se demandent quelles mesures ont été mises en place par la Société pour améliorer la satisfaction de la clientèle.



Constats généraux

Au cours de la séance de travail, les parlementaires ont aussi étudié la correspondance transmise par certains organismes à la suite de questions formulées au cours des précédents exercices d'analyse de rapports annuels.

Les membres de la Commission constatent que la plupart des entités produisent des rapports de bonne qualité. Cependant, la présence de quelques erreurs fait craindre que la reddition de comptes ne soit pas toujours faite avec tout le soin nécessaire. Ils invitent les ministères et organismes à plus de prudence dans la rédaction de leurs documents, afin de fournir aux citoyennes et aux citoyens une information fiable sur l'action de l'Administration.

Annexe I

Les recommandations de la Commission

CHAPITRE 1 - AUDITION DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX, DU CIUSSS DE LA CAPITALE-NATIONALE ET DU CIUSSS DE L'EST-DE-L'ÎLE-DE-MONTRÉAL SUR LE CHAPITRE 4 DU RAPPORT DE MAI 2023 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL INTITULÉ « SANTÉ MENTALE : EFFICACITÉ DU CONTINUUM DE SOINS ET DE SERVICES POUR LES USAGERS AYANT DES TROUBLES MENTAUX GRAVES »

1.1 QUE le ministère de la Santé et de Services sociaux transmette à la Commission de l'administration publique, avant le 1^{er} avril 2024 et par la suite tous les six mois, jusqu'en octobre 2027, un portrait à jour du développement des places en hébergement spécialisé en santé mentale. Que ce portrait comprenne, sans s'y limiter, les données suivantes :

- a) Le nombre de places qui manquent par type d'hébergement et par région administrative;
- b) Les actions réalisées et envisagées pour définir et pourvoir les besoins de places d'hébergement relevés dans le rapport du Vérificateur général du Québec;
- c) Le nombre de projets en cours et en chantier;
- d) Le délai de traitement des demandes de soutien financier;
- e) Les actions réalisées et envisagées pour réduire ce délai.

1.2 QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux transmette à la Commission de l'administration publique, avant le 1^{er} mars 2024 et par la suite tous les six mois jusqu'en septembre 2027, un état de la situation de la main-d'œuvre du réseau des services en santé mentale.

Que ce bilan comprenne notamment :

- a) Le nombre de postes à pourvoir dans chaque région administrative;
- b) La prévision des besoins qui tient compte notamment des retraites et de la hausse prévue de la clientèle;
- c) Le nombre d'absences de longue durée pour cause de maladie;
- d) La stratégie de recrutement et de rétention du personnel;

- e) La stratégie du Ministère relative à l'aide aux organismes communautaires partenaires dans le recrutement et la rétention de leur personnel.
- 1.3 **QUE** le ministère de la Santé et des Services sociaux transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 1^{er} octobre 2024, un aperçu de sa stratégie de révision des plans d'effectifs médicaux, précisant les indicateurs qui seront privilégiés.
- 1.4 **QUE** le ministère de la Santé et des Services sociaux fasse rapport, avant le 1^{er} avril 2024, des formations offertes et prodiguées à l'ensemble du personnel du réseau en soins de santé mentale sur le consentement aux soins.

CHAPITRE 2 - AUDITION DU MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES, DE LA FAUNE ET DES PARCS, DU MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE ET DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS ET DE LA MOBILITÉ DURABLE SUR LE CHAPITRE 2 DU RAPPORT D'AVRIL 2023 DE LA COMMISSAIRE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE INTITULÉ « ADAPTATION AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES : RISQUES LIÉS À L'ÉROSION ET À LA SUBMERSION CÔTIÈRES »

- 2.1 **QUE** le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 31 mars 2024, puis annuellement, un bilan d'activité du Bureau de projets en érosion et en submersion côtières. Que ce bilan comprenne notamment un aperçu des ressources qui sont consacrées au Bureau de projets, de même qu'un aperçu de sa structure de fonctionnement, de ses principales réalisations et de ses orientations opérationnelles.
- 2.2 **QUE** le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici au 30 juin 2024 une copie de deux documents répondant aux constats de la commissaire au développement durable :
 - a) L'état d'avancement de l'élaboration du plan de gestion intégrée contenant notamment des orientations préliminaires et un projet de table des matières;
 - b) Le dépôt d'un bilan des comités mis en place, des structures de coordination établies, diagnostic des besoins et des enjeux, actions entreprises et planifiées.

2.3 QUE le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici au 31 mars 2025, une copie de deux documents répondant aux constats de la commissaire au développement durable :

- a) Le cadre de gouvernance répertoriant les comités et structures de coordination à mettre en place ainsi que les caractéristiques de chacune des structures;
- b) Le rapport d'identification des besoins et des solutions d'outils et d'accompagnement des municipalités.

2.4 QUE le ministère de la Sécurité publique transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 31 mars 2025 :

- a) Copie de la planification annuelle des projets prioritaires en fonction des priorités d'actions déterminées, répondant aux constats de la commissaire au développement durable;
- b) L'état d'avancement de la mise à jour de la cartographie des zones de contraintes d'érosion et de submersion côtières qui tient compte du climat futur pour l'ensemble des MRC côtières.

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 performance³ :

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

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.

³ 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.

DIRECTION
DES COMMISSIONS
PARLEMENTAIRES

Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires
3^e étage, Québec (Québec) G1A 1A3
Téléphone : 418 643-2722
commissions@assnat.qc.ca