ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Rapport

Portant sur les sujets suivants : les services de garde éducatifs à l'enfance, l'application de la Loi sur le développement durable, l'indemnisation des personnes ayant subi un accident et le rapport annuel de gestion 2010-2011 du Secrétariat du Conseil du trésor

Procès-verbaux des auditions publiques du 31 janvier, 1er février, 22 février et 9 mai 2012 et des séances de travail du 7 décembre 2011, 31 janvier, 1er et 15 février, 2 et 29 mai 2012.

Dépôt à l'Assemblée nationale :
no 1492-20120612

QUÉBEC

Table des matières

SÉANCE DU MARDI 31 JANVIER 2012 1
ORGANISATION DES TRAVAUX 1
EXPOSÉ DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL 2
AUDITION 2
REMARQUES FINALES 2

SÉANCE DU MERCREDI 1ER FÉVRIER 2012 4
ORGANISATION DES TRAVAUX 4
EXPOSÉ DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL 2
AUDITION 2
REMARQUES FINALES 2

SÉANCE DU MERCREDI 22 FÉVRIER 2012 7
ORGANISATION DES TRAVAUX 7
EXPOSÉ DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL 8
AUDITION 8
REMARQUES FINALES 8

SÉANCE DU MERCREDI 9 MAI 2012 9
ORGANISATION DES TRAVAUX 9
AUDITION 10
REMARQUES FINALES 10

ANNEXES

I Ordres du jour
II Séances de travail
III Liste des documents déposés
IV Rapport

Séance du mardi 31 janvier 2012

Mandat : Audition portant sur les services de garde éducatifs à l'enfance

Membres présents :

M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

Mme Bouillé (Iberville), porte-parole de l'opposition officielle en matière de famille, en remplacement de Mme Champagne (Champlain)
Mme Charbonneau (Mille-Îles)
M. Girard (Gouin) en remplacement de M. Simard (Richelieu)
M. Huot (Vanier)
M. Reid (Orford)
Mme Maltais (Taschereau) en remplacement de M. Simard (Kamouraska-Témiscouata)
Mme Vallée (Gatineau) en remplacement de M. Gautrin (Verdun)

Témoins (par ordre d'intervention) :

Vérificateur général du Québec :
M. Michel Samson, vérificateur général par intérim

Ministère de la Famille et des Aînés :
Mme Line Bérubé, sous-ministre

La Commission se réunit à la salle Louis-Hippolyte-La Fontaine de l'hôtel du Parlement.

À 14 h 08, M. Marcoux (Vaudreuil) déclare la séance ouverte.

ORGANISATION DES TRAVAUX

M. le président présente le mandat de la Commission et donne lecture de l'ordre du jour (annexe I).

M. le secrétaire informe la Commission des remplacements.

Il est convenu de procéder à la période d'échanges par blocs égaux de 10 minutes, incluant les questions et les réponses, selon le principe de l'alternance entre le groupe

parlementaire formant le gouvernement et le groupe parlementaire formant l'opposition officielle.

EXPOSÉ DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

À 14 h 12, la Commission entend l'exposé de M. Samson qui fait part des principaux éléments du rapport concernant les services de garde éducatifs à l'enfance.

AUDITION

À 14 h 17, la Commission entend le ministère de la Famille et des Aînés.

Un échange s'engage entre la Commission et la représentante du Ministère.

Avec la permission de M. le président, Mme Bouillé (Iberville) dépose le document coté CAP-001 (annexe III).

L'échange se poursuit.

M. Huot (Vanier) remplace M. le président.

L'échange se poursuit.

M. Marcoux (Vaudreuil) reprend ses fonctions à la présidence.

L'échange se poursuit.

Il est convenu de poursuivre les travaux au-delà de l'heure prévue.

L'échange se poursuit.

REMARQUES FINALES

Avec le consentement de la Commission, M. Samson et Mme Bérubé font des remarques finales.

M. le président fait des remarques finales.

À 17 h 12, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux quelques minutes avant de se réunir en séance de travail.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le vice-président de la Commission,

Yvon Marcoux

ÉT/js

Québec, le 31 janvier 2012

Séance du mercredi 1er février 2012

Mandat : Audition portant sur l'application de la Loi sur le développement durable

Membres présents :

M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

M. Boucher (Johnson) en remplacement de Mme Champagne (Champlain)
Mme Charbonneau (Mille-Îles)
Mme Doyer (Matapédia) en remplacement de M. Simard (Richelieu)
M. Huot (Vanier)
M. Reid (Orford)
M. McKay (L'Assomption), porte-parole de l'opposition officielle en matière d'environnement, de développement durable et de parcs, en remplacement de M. Simard (Kamouraska-Témiscouata)

Témoins (par ordre d'intervention) :

Vérificateur général du Québec :
M. Michel Samson, vérificateur général par intérim
M. Jean Cinq-Mars, commissaire au développement durable et vérificateur général adjoint

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs :
Mme Diane Jean, sous-ministre
M. Léopold Gaudreau, sous-ministre adjoint au développement durable
M. Luc Vézina, directeur du bureau de coordination du développement durable

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May.

À 9 h 40, Marcoux (Vaudreuil) déclare la séance ouverte.

ORGANISATION DES TRAVAUX

M. le président présente le mandat de la Commission et donne lecture de l'ordre du jour (annexe I).

M. le secrétaire informe la Commission des remplacements.

Il est convenu de procéder à la période d'échanges par blocs égaux de 10 minutes, incluant les questions et les réponses, selon le principe de l'alternance entre le groupe parlementaire formant le gouvernement et le groupe parlementaire formant l'opposition officielle.

EXPOSÉ DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

À 9 h 43, la Commission entend l'exposé de MM. Samson et Cinq-Mars qui font part des principaux éléments du rapport concernant l'application de la Loi sur le développement durable.

AUDITION

À 9 h 52, la Commission entend le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs.

Un échange s'engage entre la Commission et les représentants du Ministère.

Mme Charbonneau (Mille-Îles) remplace M. le président.

L'échange se poursuit.

M. Marcoux (Vaudreuil) reprend ses fonctions à la présidence.

L'échange se poursuit.

REMARQUES FINALES

Avec le consentement de la Commission, M. Samson et Mme Jean font des remarques finales.

M. le président fait des remarques finales.

À 12 h 32, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux quelques minutes avant de se réunir en séance de travail.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le vice-président de la Commission,

Yvon Marcoux

ÉT/js
Québec, le 1er février 2012

Séance du mercredi 22 février 2012

Mandat : Audition portant sur l'indemnisation des personnes ayant subi un accident

Membres présents :

M. Simard (Richelieu), président
M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

Mme Champagne (Champlain)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Girard (Gouin), porte-parole de l'opposition officielle en matière de transports, en remplacement de M. Bérubé (Matane)
M. Huot (Vanier)
M. Matte (Portneuf)
M. Pelletier (Rimouski)
M. Reid (Orford)

Témoins (par ordre d'intervention) :

Vérificateur général du Québec :
M. Michel Samson, vérificateur général par intérim

Société de l'assurance automobile du Québec :
Mme Nathalie Tremblay, présidente-directrice générale

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May.

À 15 h 03, M. Simard (Richelieu) déclare la séance ouverte.

ORGANISATION DES TRAVAUX

M. le président présente le mandat de la Commission et donne lecture de l'ordre du jour (annexe I).

M. le secrétaire informe la Commission d'un remplacement.

Il est convenu de procéder à la période d'échanges par blocs égaux de 10 minutes, incluant les questions et réponses, selon le principe de l'alternance entre le groupe

parlementaire formant le gouvernement et le groupe parlementaire formant l'opposition officielle.

EXPOSÉ DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

À 15 h 05, la Commission entend l'exposé de M. Samson qui fait part des principaux éléments du rapport concernant l'indemnisation des personnes ayant subi un accident.

AUDITION

À 15 h 09, la Commission entend la présidente-directrice générale de la Société de l'assurance automobile du Québec.

Un échange s'engage entre la Commission et la représentante de l'organisme.

À 17 h 27, la Commission reprend ses travaux après une suspension de 24 minutes.

L'échange se poursuit.

REMARQUES FINALES

Avec le consentement de la Commission, M. Samson fait des remarques finales.

M. le président fait des remarques finales.

À 17 h 43, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux quelques minutes avant de se réunir en séance de travail.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le président de la Commission,

Sylvain Simard

ÉT/js
Québec, le 22 février 2012

Séance du mercredi 9 mai 2012

Mandat : Audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant son rapport annuel de gestion 2010-2011

Membres présents :

M. Simard (Richelieu), président et porte-parole de l'opposition officielle en matière de Conseil du trésor et de services gouvernementaux
M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

Mme Champagne (Champlain)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Huot (Vanier)
M. Pelletier (Rimouski)
M. Picard (Chutes-de-la-Chaudière)
M. Pigeon (Charlesbourg)
M. Reid (Orford)

Témoins (par ordre d'intervention) :

Secrétariat du Conseil du trésor :
M. Marc Lacroix, secrétaire et dirigeant principal de l'information
Mme Julie Blackburn, secrétaire associée aux marchés publics
M. Guy Mercier, secrétaire associé au personnel de la fonction publique
M. Denis Garon, secrétaire associé aux ressources informationnelles et bureau du dirigeant principal de l'information
M. Yvan Bouchard, directeur général de l'administration

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May.

À 15 h 05, M. Reid (Orford) déclare la séance ouverte.

ORGANISATION DES TRAVAUX

M. le président présente le mandat de la Commission et donne lecture de l'ordre du jour (annexe I).

Il est convenu de procéder à la période d'échanges par blocs égaux de 10 minutes, incluant les questions et réponses, selon le principe de l'alternance entre le groupe

parlementaire formant le gouvernement et le groupe parlementaire formant l'opposition officielle. Un bloc est prévu pour le député indépendant membre de la Commission.

AUDITION

À 15 h 07, la Commission entend le secrétaire du Conseil du trésor.

Un échange s'engage entre la Commission et les représentants de l'organisme.

À 17 h 25, la Commission reprend ses travaux après une suspension de 16 minutes.

L'échange se poursuit.

REMARQUES FINALES

Avec le consentement de la Commission, M. Lacroix fait des remarques finales.

À 18 h 01, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux quelques minutes avant de se réunir en séance de travail.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le président de la Commission,

Sylvain Simard

ÉT/js
Québec, le 9 mai 2012

ANNEXE I

Ordres du jour

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

Audition portant sur les services de garde à l'enfance

Le mardi 31 janvier 2012

Salle Louis-Hippolyte-LaFontaine de l'hôtel du Parlement

14 heures à 17 heures

ORDRE DU JOUR

Organisation des travaux et remarques d'ouverture (5 minutes)

Exposé du Vérificateur général (5 minutes)

Exposé du ministère de la Famille et des Aînés (15 minutes)

Échanges avec les membres de la Commission (2 h 30)

Remarques finales (au besoin, 5 minutes)

Suspension – Une séance de travail afin de statuer sur les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition aura lieu de 17 heures à 17 h 30.

Le 19 janvier 2012

LISTE DES PERSONNES PRÉSENTES LORS DE L'AUDITION

Vérificateur général du Québec

M. Michel Samson, vérificateur général par intérim
M. Marc Ouellet, vérificateur général adjoint
Mme Sylvie Laflamme, directrice principale par intérim
M. Denis Lacroix, directeur de vérification

Ministère de la Famille et des Aînés

Mme Line Bérubé, sous-ministre de la Famille et des Aînés
M. Christian Barrette, sous-ministre adjoint aux politiques
Mme Doris Paradis, sous-ministre adjointe à l'administration développement
Mme Mimi Pontbriand, sous-ministre adjointe aux opérations régionales
M. Jacques Robert, sous-ministre adjoint aux services de garde éducatifs à l'enfance
Mme Chantal Maltais, secrétaire générale
M. Gilles Paradis, conseiller au bureau de la sous-ministre

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

Audition portant sur l'application de la Loi sur le développement durable

Le mercredi 1er février 2012

Salle des Premiers-Ministres (1.38) de l'édifice Pamphile-Le May

9 h 30 à 12 h 30

ORDRE DU JOUR

Organisation des travaux et remarques d'ouverture (5 minutes)

Exposé du Vérificateur général (10 minutes)

Exposé du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (15 minutes)

Échanges avec les membres de la Commission (2 h 25)

Remarques finales (au besoin, 5 minutes)

Suspension – Une séance de travail afin de statuer sur les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition aura lieu de 12 h 30 à 13 heures

Le 19 janvier 2012

LISTE DES PERSONNES PRÉSENTES LORS DE L'AUDITION

Vérificateur général du Québec

M. Michel Samson, vérificateur général par intérim
M. Jean Cinq-Mars, commissaire au développement durable et vérificateur général adjoint
M. Serge Giguère, directeur principal
Mme Janique Lambert, directrice de vérification
Mme Caroline Rivard, directrice de vérification

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

Mme Diane Jean, sous-ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs

M. Léopold Gaudreau, sous-ministre adjoint au développement durable
Mme Caroline Drouin, secrétaire générale et directrice de la vérification interne
M. Luc Vézina, directeur du bureau de coordination du développement durable
Mme Manon Carrier, vérificatrice interne
M. Jean-Michel Boudreault, vérificateur interne
M. Daniel Coulombe, conseiller en développement durable

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

Audition portant sur l'indemnisation des personnes ayant subi un accident

Le mercredi 22 février 2012

Salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May

15 heures à 18 heures

ORDRE DU JOUR

Organisation des travaux et remarques d'ouverture (5 minutes)

Exposé du Vérificateur général (5 minutes)

Exposé de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) (15 minutes)

Échanges avec les membres de la Commission (2 h 30)

Remarques finales (au besoin, 5 minutes)

Suspension – Une séance de travail afin de statuer sur les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition aura lieu de 18 heures à 18 h 30

Le 22 février 2012

LISTE DES PERSONNES PRÉSENTES LORS DE L'AUDITION

Vérificateur général du Québec

M. Michel Samson, vérificateur général par intérim
M. Marc Ouellet, vérificateur général adjoint
Mme Carole Bédard, directrice de vérification
Mme Josée Levasseur, chargée de projet

Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)

Mme Nathalie Tremblay, présidente-directrice générale
M. Yves Frenette, vice-président aux ressources humaines, à l'administration et aux finances
M. Dave Leclerc, vice-président aux affaires publiques et gouvernementales et secrétariat général
Mme Nathalie Jacques, directrice de la couverture d'assurance et du partenariat d'affaires
M. François Rémillard, responsable des relations médias et gouvernementales

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

Audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant son rapport annuel de gestion 2010-2011

Le mercredi 9 mai 2012

Salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May

15 heures à 18 heures

ORDRE DU JOUR

Organisation des travaux et remarques d'ouverture (5 minutes)

Exposé du Secrétariat du Conseil du trésor (15 minutes)

Échanges avec les membres de la Commission (2 h 35)

Remarques finales (au besoin, 5 minutes)

Suspension – Une séance de travail afin de statuer sur les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition aura lieu de 18 heures à 18 h 30.

Le 1er mai 2012

LISTE DES PERSONNES PRÉSENTES LORS DE L'AUDITION

Secrétariat du Conseil du trésor

M. Marc Lacroix, secrétaire du Conseil du trésor

M. Clément D'Astous, secrétaire associé aux politiques budgétaires et aux programmes

Mme Dominique Gauthier, secrétaire associée aux politiques de rémunération et à la coordination intersectorielle des négociations

M. Guy Mercier, secrétaire associé au personnel de la fonction publique

Mme Julie Blackburn, secrétaire associée aux marchés publics

M. Denis Garon, secrétaire associé aux ressources informationnelles et bureau du dirigeant principal de l'information

Mme Suzanne Létourneau, directrice générale de la coordination gouvernementale des ressources informationnelles

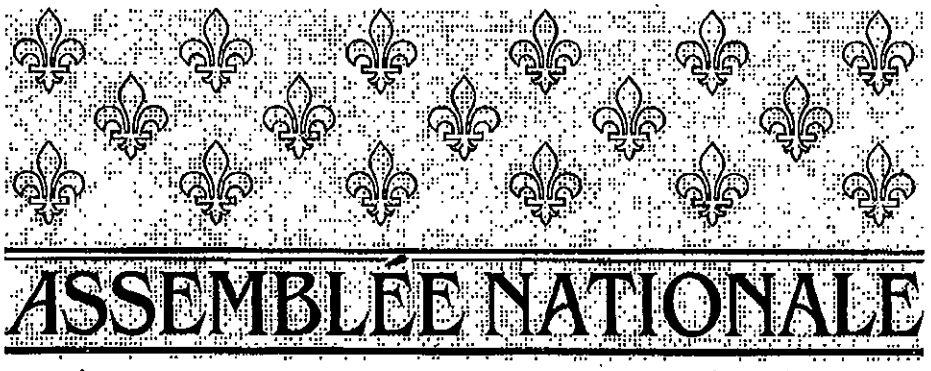
Mme Sonia Simard, directrice de la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique

M. Yvan Bouchard, directeur général de l'administration

Mme Anne DeBlois, directrice de la vérification interne

ANNEXE II

Procès-verbaux des séances de travail



DEUXIÈME SESSION TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 7 décembre 2011

Organiser les travaux de la Commission et discuter de la journée de réflexion sur la Loi sur l'administration publique du 25 novembre 2011

QUÉBEC

Séance de travail du mercredi 7 décembre 2011

Mandat : Organiser les travaux de la Commission et discuter de la journée de réflexion sur la Loi sur l'administration publique du 25 novembre 2011

Membres présents :

M. Simard (Richelieu), président
M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président
M. Bonnardel (Shefford), vice-président

Mme Champagne (Champlain)
Mme Charbonneau (Mille-Îles)
M. Gautrin (Verdun)
M. Huot (Vanier)
M. Matte (Portneuf)
M. Rebello (La Prairie)
M. Reid (Orford)

Autres personnes présentes :

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

---

La Commission se réunit à la salle Louis-Hippolyte-La Fontaine de l'hôtel du Parlement.

À 8 h 08, M. Simard (Richelieu) déclare la séance ouverte.

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour

M. le président rappelle l'objet de la séance de travail et présente l'ordre du jour (annexe I).

2. Faire le bilan de la journée de réflexion sur la Loi sur l'administration publique

Après discussion, les membres font les observations suivantes concernant leur bilan de la journée de réflexion sur la Loi sur l'administration publique qui s'est déroulée le 25 novembre 2011 :

- Il s'agit d'une première, d'un événement unique réunissant des représentants de l'exécutif, du législatif et de l'administratif.
- La Commission et le Secrétariat du Conseil du trésor doivent se féliciter d'avoir pris cette initiative.
- Les échanges en ateliers ont été très appréciés. Les parlementaires et l'administration ont pu exprimer leur point de vue.
- La conférence de M. Lau, représentant de l'OCDE, était intéressante mais le fait qu'elle ait été prévue sur l'heure du midi a contribué à briser, dans une certaine mesure, les échanges entamés lors des ateliers.
- Les membres se questionnent sur les raisons du peu de participation des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics au cours de la plénière.
- Le rôle et l'apport du président de la Commission et de la présidente du Conseil du trésor ont été au cœur du succès de l'événement.

Après discussion, il est convenu que la Commission poursuive sa réflexion sur la Loi sur l'administration publique :

- Le secrétaire demandera à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) et au Secrétariat du Conseil du trésor de transmettre à la Commission les notes des rapporteurs d'ateliers.
- Le secrétaire transmettra aux membres de la Commission un courriel afin de solliciter leurs commentaires et leurs réflexions (échéance début 2012).
- Le comité directeur et les membres qui signifieront leur intérêt travailleront à un projet de rapport présentant le bilan des réflexions des parlementaires sur la Loi sur l'administration publique. Ce projet sera présenté aux membres lors d'une prochaine séance de travail. La Commission pourra, à ce moment, décider des suites à donner à ce rapport. La possibilité d'une rencontre avec le Secrétariat du Conseil du trésor est évoquée.

Il est convenu de confier au comité directeur l'organisation de ce mandat.

3. Discussion et décision concernant le projet de chapitre portant sur l'audition en suivi au 24e rapport de la Commission concernant la gestion des contrats présentant des situations à risque au ministère des Transports

M. le président rappelle que les projets de chapitre du 27e rapport de la Commission ont été transmis aux membres pour commentaires. Les chapitres concernant Services Québec et le Dossier de santé du Québec ont fait l'objet de modifications mineures visant essentiellement à préciser le texte.

En ce qui concerne le mandat portant sur la gestion des contrats au ministère des Transports du Québec, M. le président indique avoir reçu des commentaires du vice-président et du député d'Orford. Une version modifiée a été transmise aux membres.

Après discussion, il est convenu d'effectuer les modifications proposées aux commentaires, à la conclusion et aux recommandations de la Commission. Il est également convenu de ne pas proposer d'indicateurs au ministère des Transports et de supprimer l'annexe correspondante.

Le comité directeur validera le contenu du rapport en vue d'un dépôt avant la fin de la période de travaux parlementaires, le 9 décembre 2011.

4. Organiser les travaux de la Commission

Après discussion, en vertu du paragraphe 3 de l'article 117.6 du Règlement, il est convenu que la Commission se saisisse des mandats suivants :

- Audition portant sur l'application de la Loi sur le développement durable (chapitre 5 du *Rapport du commissaire au développement durable – Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011*).
- Audition portant sur les services de garde à l'enfance (chapitre 5 du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2011-2012, Vérification de l'optimisation des ressources, automne 2011*).
- Audition portant sur la Société de l'assurance automobile du Québec et l'indemnisation des personnes ayant subi un accident (chapitre 6 du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2011-2012, Vérification de l'optimisation des ressources, automne 2011*).

Il est convenu de confier au comité directeur l'organisation de ces mandats.

Les membres souhaitent réaliser deux auditions avant le début de la période des travaux réguliers, le 14 février 2012.

À 9 h 30, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux au jeudi 8 décembre 2011 à 15 heures, où elle entreprendra un autre mandat.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le président de la Commission,

Sylvain Simard

ÉT/js

Québec, le 7 décembre 2011

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

SÉANCE DE TRAVAIL

Le mercredi 7 décembre 2011

Salle Louis-Hippolyte-La Fontaine de l'hôtel du Parlement

8 heures à 9 h 30

Ordre du jour

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour
2. Discussion et décision concernant le projet de chapitre portant sur l'audition en suivi au 24e rapport de la Commission concernant la gestion des contrats présentant des situations à risque au ministère des Transports
3. Faire le bilan de la journée de réflexion sur la Loi sur l'administration publique (discussion)
4. Organiser les travaux de la Commission (discussion et décision)
   - Choix des auditions à partir du Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2011-2012, tome I (déposé le 30 novembre 2011).
5. Ajournement

Veuillez prendre note qu'un petit déjeuner sera servi sur place.

Le 6 décembre 2011

ÉT/js

ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 31 janvier 2012

Préparer l'audition portant sur les services de garde éducatifs à l'enfance

QUÉBEC

Séance du mardi 31 janvier 2012

Objet : Préparer l'audition portant sur les services de garde éducatifs à l'enfance

Membres présents :

M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

Mme Bouillé (Iberville), porte-parole de l'opposition officielle en matière de famille, en remplacement de Mme Champagne (Champlain)
Mme Charbonneau (Mille-Îles)
M. Girard (Gouin) en remplacement de M. Simard (Richelieu)
M. Reid (Orford)
Mme Maltais (Taschereau) en remplacement de M. Simard (Kamouraska-Témiscouata)

Autres personnes présentes :

Vérificateur général du Québec :
M. Michel Samson, vérificateur général par intérim
M. Marc Ouellet, vérificateur général adjoint
Mme Sylvie Laflamme, directrice principale par intérim
M. Denis Lacroix, directeur de vérification
Mme Sylvie Lessard, chargée de projet

Mme Julie Paradis, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Jean-Philippe Rochette, conseiller politique, Service de recherche du Parti québécois

---

La Commission se réunit à la salle Louis-Hippolyte-La Fontaine de l'hôtel du Parlement.

À 11 h 05, M. Marcoux (Vaudreuil) déclare la séance ouverte.

1. Ouverture de la séance

M. le président rappelle l'objet de la séance et donne lecture de l'ordre du jour (annexe I)

M. le secrétaire informe la Commission des remplacements.

2. Présentation du vérificateur général et discussion des membres en préparation de l'audition

À la demande de M. le président, le vérificateur général et son équipe présentent leur rapport ainsi que certaines pistes de réflexion concernant les services de garde éducatifs à l'enfance.

Une discussion s'engage.

Il est convenu de poursuivre les travaux au-delà de l'heure prévue.

À 12 h 33, la Commission reprend ses travaux après une suspension de 5 minutes.

La discussion se poursuit.

À 12 h 50, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux jusqu'à 14 heures, où elle se réunira en séance publique.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le vice-président de la Commission,

Yvon Marcoux

ÉT/js

Québec, le 31 janvier 2012

ANNEXE I

Ordre du jour

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

SÉANCE DE TRAVAIL

Le mardi 31 janvier 2012

Salle Louis-Hippolyte-LaFontaine de l'hôtel du Parlement

11 heures à 12 h 30

Ordre du jour

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour
2. Présentation du Vérificateur général et discussion des membres en préparation de l'audition portant sur les services de garde à l'enfance
3. *Suspension*

Le 19 janvier 2012

LISTE DES PERSONNES PRÉSENTES LORS DE LA SÉANCE DE TRAVAIL

Vérificateur général du Québec

M. Michel Samson, vérificateur général par intérim
M. Marc Ouellet, vérificateur général adjoint
Mme Sylvie Laflamme, directrice principale par intérim
M. Denis Lacroix, directeur de vérification

Service de recherche

Mme Julie Paradis, recherchiste

DEUXIÈME SESSION TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 31 janvier 2012

Déterminer les observations, conclusions et les recommandations à la suite de l'audition portant sur les services de garde éducatif à l'enfance

QUÉBEC

Séance du mardi 31 janvier 2012

Objet : Déterminer les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition portant sur les services de garde éducatifs à l'enfance

Membres présents :

M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

Mme Bouillé (Iberville), porte-parole de l'opposition officielle en matière de famille, en remplacement de Mme Champagne (Champlain)
Mme Charbonneau (Mille-Îles)
M. Girard (Gouin) en remplacement de M. Simard (Richelieu)
M. Reid (Orford)
Mme Maltais (Taschereau) en remplacement de M. Simard (Kamouraska-Témiscouata)
Mme Vallée (Gatineau) en remplacement de M. Gautrin (Verdun)

Autres personnes présentes :

Mme Julie Paradis, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Jean-Philippe Rochette, conseiller politique, Service de recherche du Parti québécois

---

La Commission se réunit à la salle Louis-Hippolyte-La Fontaine de l'hôtel du Parlement.

À 17 h 20, M. Marcoux (Vaudreuil) déclare la séance ouverte.

1. Ouverture de la séance

M. le président rappelle l'objet de la séance et donne lecture l'ordre du jour (annexe I).

M. le secrétaire informe la Commission des remplacements.

2. Discussion des membres afin de déterminer les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition

Une discussion s'engage entre les membres de la Commission. Les thèmes abordés en termes d'observations, de conclusions et de recommandations sont les suivants :

- l'attribution des places;
- les impacts de la nouvelle législation;
- le processus d'inspection et la qualité des services de garde éducatifs à l'enfance;
- le suivi de la mise en œuvre du plan d'action du ministère de la Famille et des Aînés par la Commission.

Il est convenu que le comité directeur validera le contenu du projet de rapport présentant les observations, les conclusions et les recommandations de la Commission et qu'une discussion, si jugé requise, ait lieu lors d'une réunion du comité directeur, avant que le projet de rapport ne soit, comme à l'habitude, soumis aux membres pour commentaires, en vue d'un dépôt avant la fin de la période de travaux parlementaires, en juin 2012.

À 17 h 43, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux au mercredi 1er février 2012 où elle entreprendra un autre mandat.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

ÉT/js

Québec, le 31 janvier 2012

Le vice-président de la Commission,

Yvon Marcoux

ANNEXE I

Ordre du jour

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

SÉANCE DE TRAVAIL

Le mardi 31 janvier 2012

Salle Louis-Hippolyte-LaFontaine de l'hôtel du Parlement

17 heures à 17 h 30

Ordre du jour

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour
2. Discussion des membres afin de déterminer les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition portant sur les services de garde à l'enfance
3. *Ajournement*

Le 19 janvier 2012

ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 1er février 2012

Préparer l'audition portant sur l'application de la Loi sur le développement durable

QUÉBEC

Séance du mercredi 1er février 2012

Objet : Préparer l'audition portant sur l'application de la Loi sur le développement durable

Membres présents :

M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

M. Boucher (Johnson) en remplacement de Mme Champagne (Champlain)
Mme Charbonneau (Mille-Îles)
M. Huot (Vanier)
M. Reid (Orford)
M. McKay (L'Assomption), porte-parole de l'opposition officielle en matière d'environnement, de développement durable et de parcs, en remplacement de M. Simard (Kamouraska-Témiscouata)

Autres personnes présentes :

Vérificateur général du Québec :
- M. Michel Samson, vérificateur général par intérim
- M. Jean Cinq-Mars, commissaire au développement durable et vérificateur général adjoint
- M. Serge Giguère, directeur principal
- Mme Janique Lambert, directrice de vérification
- Mme Caroline Rivard, directrice de vérification
- Mme Mélanie Blackburn, équipière
- Mme Isabelle Bouchard, équipière

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

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'hôtel du Parlement.

À 8 h 11, M. Marcoux (Vaudreuil) déclare la séance ouverte.

1. Ouverture de la séance

M. le président rappelle l'objet de la séance et donne lecture de l'ordre du jour (annexe I).

M. le secrétaire informe la Commission des remplacements.

2. Présentation du vérificateur général et discussion des membres en préparation de l'audition

À la demande de M. le président, le vérificateur général et son équipe présentent leur rapport ainsi que certaines pistes de réflexion concernant l'application de la Loi sur le développement durable.

Une discussion s'engage sur ces pistes de réflexion.

À 9 h 31, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux quelques minutes, avant de se réunir en séance publique.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le vice-président de la Commission,

Yvon Marcoux

ÉT/js

Québec, le 1er février 2012

ANNEXE I

Ordre du jour

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

SÉANCE DE TRAVAIL

Le mercredi 1er février 2012

Salle des Premiers-Ministres (1.38) de l'édifice Pamphile-Le May

8 heures à 9 h 30

Ordre du jour

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour
2. Présentation du Vérificateur général et discussion des membres en préparation de l'audition portant sur l'application de la Loi sur le développement durable
3. *Suspension*

Le 19 janvier 2012

LISTE DES PERSONNES PRÉSENTES

Vérificateur général du Québec

M. Michel Samson, vérificateur général par intérim
M. Jean Cinq-Mars, commissaire au développement durable et vérificateur général adjoint
M. Serge Giguère, directeur principal
Mme Janique Lambert, directrice de vérification
Mme Caroline Rivard, directrice de vérification

ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de 1er février 2012

Déterminer les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition portant sur l'application de la Loi sur le développement durable

QUÉBEC

Séance du mercredi 1er février 2012

Objet : Déterminer les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition portant sur l'application de la Loi sur le développement durable

Membres présents :

M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

M. Boucher (Johnson) en remplacement de Mme Champagne (Champlain)
Mme Charbonneau (Mille-Îles)
Mme Doyer (Matapédia) en remplacement de M. Simard (Richelieu)
M. Huot (Vanier)
M. Reid (Orford)
M. McKay (L'Assomption), porte-parole de l'opposition officielle en matière d'environnement, de développement durable et de parcs, en remplacement de M. Simard (Kamouraska-Témiscouata)

Autre personne présente :

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

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-LeMay

À 12 h 37, M. Marcoux (Vaudreuil) déclare la séance ouverte.

1. Ouverture de la séance

M. le président rappelle l'objet de la séance et donne lecture de l'ordre du jour (annexe I).

M. le secrétaire informe la Commission des remplacements.

2. Discussion des membres afin de déterminer les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition

Une discussion s'engage entre les membres de la Commission. Les thèmes abordés en termes d'observations, de conclusions et de recommandations sont les suivants :

- la gouvernance de l'application de la Loi sur le développement durable;
- la Stratégie gouvernementale de développement durable et la révision prévue en 2013;
- La reddition de comptes, les cibles, les indicateurs et les résultats en matière de développement durable.

Il est convenu qu'un projet de rapport présentant les observations, les conclusions et les recommandations de la Commission sera préparé et soumis aux membres pour commentaires. Le comité directeur validera le contenu du rapport en vue d'un dépôt avant la fin de la période de travaux parlementaires, en juin 2012.

À 12 h 55, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le vice-président de la Commission,

Yvon Marcoux

ÉT/js

Québec, le 1er février 2012

ANNEXE I

Ordre du jour

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

SÉANCE DE TRAVAIL

Le mercredi 1er février 2012

Salle des Premiers-Ministres (1.38) de l'édifice Pamphile-Le May

12 h 30 à 13 heures

Ordre du jour

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour
2. Discussion des membres afin de déterminer les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition portant sur l'application de la Loi sur le développement durable.
3. *Ajournement*

Le 19 janvier 2012

ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 15 février 2012

Organiser les travaux de la Commission et vérifier les engagements financiers des ministères et organismes

QUÉBEC

Séance de travail du mercredi 15 février 2012

Objet : Organiser les travaux de la Commission et vérifier les engagements financiers des ministères et organismes

Membres présents :

M. Simard (Richelieu), président
M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

M. Bérubé (Matane)
Mme Charbonneau (Mille-Îles)
M. Gautrin (Verdun)
M. Huot (Vanier)
M. Pelletier (Rimouski)

Autre personne présente :

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

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May.

À 11 h 57, M. Simard (Richelieu) déclare la séance ouverte.

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour

M. le président rappelle l'objet de la séance de travail et donne lecture de l'ordre du jour (annexe I).

2. Organisation des travaux de la Commission (discussion et décision)

M. le président fait un bref résumé de la réunion du Comité consultatif sur la surveillance de la CCAF-FCVI du 13 février 2012 à laquelle il a assisté avec le secrétaire.

M. le secrétaire présente le sommaire des activités prévues à l'hiver et au printemps 2012.

Après discussion, il est convenu que le comité directeur organisera, dès que possible, l'audition de la Société de l'assurance automobile du Québec portant sur l'indemnisation des personnes ayant subi un accident (référence à la séance de travail du 7 décembre 2011).

Après discussion, il est convenu de confier au comité directeur l'organisation de l'examen, en séance de travail, des rapports annuels de gestion selon la séquence suivante (référence à la séance de travail du 20 septembre 2011) :

- D'ici la fin de février 2012 : ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine et Secrétariat du Conseil du trésor.
- Au plus tard en mai 2012 : Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, Urgences-santé, Institut national de santé publique du Québec, ministère de la Famille et des Aînés, ministère des Finances, ministère du Travail, Office de la protection du consommateur, Régie du cinéma et Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec.

M. le secrétaire informe les membres qu'un rapport sur l'état d'avancement en suivi du 25e rapport de la Commission était attendu du ministère de la Justice en octobre 2011 et n'a pas été reçu à ce jour. Ce rapport concerne le soutien aux activités judiciaires dans les palais de justice.

Après discussion, il est convenu de mandater le secrétaire afin qu'il transmette une lettre de rappel au ministère de la Justice, demandant que le rapport soit transmis dans un délai de 30 jours. La lettre fera également référence à la recommandation de la Commission relative à la possibilité d'entendre de nouveau le sous-ministre.

M. Rainville présente un plan de travail afin d'assurer la mise en œuvre des recommandations du 27e rapport de la Commission concernant le suivi de l'informatisation du réseau de la santé (chapitre 2, décembre 2011). Après discussion, il est convenu de mandater le Service de la recherche de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale et le secrétariat de la Commission afin de rencontrer le personnel :

- du Vérificateur général;
- du dirigeant principal de l'information (DPI) du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT);

- du dirigeant du réseau de l'informatisation du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et de la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ).

Au terme de ces rencontres, la Commission se réunira en séance de travail pour discuter des paramètres qui pourront être retenus afin de suivre l'informatisation du réseau de la santé et des services sociaux.

3. Vérification des engagements financiers des ministères et des organismes (discussion et décision) :

   a. Cahiers 45 (octobre 2011), 46 (novembre 2011), 47 (décembre 2011)

      Après discussion, il est convenu d'approuver les questions reçues des membres de la Commission sur les cahiers 45, 46 et 47. Le secrétaire se chargera de transmettre ces questions aux ministères et organismes concernés. Les réponses à ces questions seront étudiées par la Commission lors d'une prochaine séance de travail.

      Après discussion, il est également convenu de considérer vérifiés les engagements financiers des cahiers 45, 46 et 47 qui n'ont pas fait l'objet de questions de la part des membres de la Commission (annexe II).

   b. Cahier des réponses aux questions transmises aux ministères et organismes à la suite de la séance de travail du 20 septembre 2011

      Après discussion, il est convenu de considérer vérifiés les engagements financiers du cahier des *Réponses aux questions transmises aux ministères et organismes à la suite de la séance de travail du 20 septembre 2011* (annexe III).

À 12 h 38, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le président de la Commission,

Sylvain Simard

ÉT/js

Québec, le 15 février 2012

ANNEXE I

Ordre du jour

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

Séance de travail

Le mercredi 15 février 2012

Salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May

Après les affaires courantes (vers 11 heures) jusqu'à 13 heures

Ordre du jour (avec référence aux documents nécessaires)

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour

2. Organisation des travaux de la Commission (discussion et décision) :

   Documents pour la séance :

   Sommaire des activités prévues (ci-joint).

   Tableau de bord sur le suivi des recommandations de la Commission (ci-joint).

3. Vérification des engagements financiers des ministères et des organismes (discussion et décision) :

   a. Cahiers 45 (octobre 2011), 46 (novembre 2011) et 47 (décembre2011)

      Documents à consulter : Les cahiers sont disponibles sur le site Greffier (version électronique seulement, ils sont volumineux).

   b. Cahier des réponses aux questions transmises aux ministères et organismes à la suite de la séance de travail du 20 septembre 2011

      Document à consulter : Le cahier des réponses est disponible sur le site Greffier (version électronique seulement, il est volumineux).

4. Divers (au besoin)

5. *Ajournement*

Veuillez noter que les documents sont disponibles sur le site Greffier en suivant le chemin suivant : **Greffier/CAP/Section réservée aux membres permanents/04 – Séances de travail/ 2012-02-15**.

Le 10 février 2012

ÉT/js

ANNEXE II

Cahiers 45, 46 et 47

LISTE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS APPROUVÉS
(CAHIER 45)

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE

Code 050 *Avril, Mai et Juin 2011*

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE

Codes 010, 206, 660, 690, 710 et 896 : Août 2011

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION

Code 280 : *Août 2011*

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, LOISIR ET SPORT

Code 350 : *Août 2011*

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

Codes 700-801-813-827-837 : *Août 2011*
Code 815 : *Août 2011*
Code 816 : *Août 2011*

MINISTÈRE DES FINANCES

Code 210 : *Août 2011*

MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES

Code 055 : *Août 2011*

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Code 295 : *Juillet, Août et Septembre 2011*

MINISTÈRE DU TOURISME

Codes 071-814 : *Juin 2011*

MINISTÈRE DES TRANSPORTS

Code 850 : *Juillet 2011*

MINISTÈRE DU TRAVAIL

Codes 075-278-292 : *Août 2011*

Québec, le 24 octobre 2011

/js

LISTE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS APPROUVÉS
(CAHIER 46)

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION

Codes 080, 328 et 392 : *Septembre et Novembre 2011.*

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF

Code 140 : *Avril, Juillet, Août et Septembre 2011.*

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Code 430 : *Juillet 2011.*

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE

Codes 010, 206, 660, 690, 710 et 896 : *Août, Septembre et Octobre 2011*

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION

Code 280 : *Août, Septembre, Octobre et Novembre 2011.*
Code 799 : *Avril à Septembre 2011 - Octobre et Novembre 2011.*

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, LOISIR ET SPORT

Code 350 : *Août, Septembre, Octobre et Novembre 2011*

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

Codes 700-801-813-815-816-827-837 : *Août, Septembre et Octobre 2011.*

MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DES AÎNÉS

Code 065 : *Février 2010 et Janvier 2011 et Liste des subventions.*

MINISTÈRE DES FINANCES

Code 210 : *Août, Septembre et Octobre 2011.*
Septembre 2011 (Amendement)

MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES

Code 055 : *Août, Septembre et Octobre 2011.*

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Code 295 : *Juillet, Août et Septembre 2011*

DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS

Code 630 : *1er Juillet au 31 Septembre 2011.*

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Code 060 : *Février et Mars 2011.*

MINISTÈRE DU REVENU

Code 440 : *Avril 2011*

MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

Code 095 : *Novembre et Décembre 2010.*

MINISTÈRE DU TOURISME

Codes 071-814: *Juin, Juillet et Août 2011*
(Amendements Juillet 2009 – Août 2009, Août 2010, Janvier 2011 et Avril 2011)

MINISTÈRE DES TRANSPORTS

Code 850 : *Juillet, Août et Septembre 2011.*

MINISTÈRE DU TRAVAIL

Codes 075-278-292 : *Août, Septembre et Octobre et Novembre 2011*

Québec, le 15 février 2012

/js

LISTE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS APPROUVÉS
(CAHIER 47)

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION

Codes 080,328 et 392	*Novembre 2011*

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Codes 160 et 430 :	*Novembre 2011*

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF

Code 140	*Septembre 2011*

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE

Codes 010, 206, 660, 690, 710 et 896 :	*Octobre 2011*

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION

Code 280 :	*Octobre et Novembre 2011*
Code 799 :	*Octobre et Novembre 2011 et Avril à Septembre (Fonds du développement économique)*

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, LOISIR ET SPORT

Code 350 :	*Novembre 2011*

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

Codes 700-801-813-827-837 :	*Octobre 2011*
Code 815 :	*Octobre 2011*
Code 816 :	*Octobre 2011*

MINISTÈRE DES FINANCES

Code 210 :	*Octobre 2011*
Code 210 :	*Septembre 2011 Amendement*

MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES

Code 055 :	*Octobre 2011*

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Code 271 :	*Novembre 2011*

MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES

Code 030 :	*Octobre 2011*

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Code 060 :	*Octobre 2011*

MINISTÈRE DU TOURISME

Codes 071-814 :	*Août 2011*
Codes 071-814 :	*Juillet 2009 Amendement*

MINISTÈRE DES TRANSPORTS

Code 850 :	*Septembre 2011*

MINISTÈRE DU TRAVAIL

Codes 075-278 :	*Octobre et Novembre 2011*

Québec, le 28 mai 2012

/js

ANNEXE III

Liste des engagements financiers vérifiés
Cahier des réponses obtenues
des ministères et organismes
à la suite de la séance de travail du 20 septembre 2011

RÉPONSES OBTENUES À LA SUITE DE LA SÉANCE DU 20 SEPTEMBRE 2011

Ministère du Conseil exécutif

- ✓ Code 140, avril 2011

Secrétariat du Conseil du Trésor

- ✓ Code 160, juillet 2011

Ministère du Revenu

- ✓ Code 440, avril 2011

Ministère de la Santé et des Services sociaux

- ✓ Code 060, février et mars 2011

Québec, le 28 mai 2012

/js

ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 22 février 2012

Préparer l'audition portant sur l'indemnisation des personnes ayant subi un accident

QUÉBEC

Séance du mercredi 22 février 2012

Objet : Préparer l'audition portant sur l'indemnisation des personnes ayant subi un accident

Membres présents :

M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

Mme Champagne (Champlain)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Girard (Gouin), porte-parole de l'opposition officielle en matière de transports, en remplacement de M. Bérubé (Matane)
M. Huot (Vanier)
M. Matte (Portneuf)
M. Pelletier (Rimouski)
M. Reid (Orford)

Autres personnes présentes :

Vérificateur général du Québec :
M. Michel Samson, vérificateur général par intérim
M. Marc Ouellette, vérificateur général adjoint
Mme Carole Bédard, directrice de vérification
Mme Josée Levasseur, chargée de projet
Mme Lucie Bédard, équipière

M. Robert Jolicoeur, agent de recherche, Service de la recherche de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Ludovic Soucisse, boursier stagiaire, Fondation Jean-Charles Bonenfant
M. Yann Langlais-Plante, attaché politique, Service de recherche du Parti québécois

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May

À 11 h 34, M. Marcoux (Vaudreuil) déclare la séance ouverte.

1. Ouverture de la séance

M. le président rappelle l'objet de la séance et donne lecture de l'ordre du jour (annexe I).

M. le secrétaire informe la Commission du remplacement.

2. Présentation du vérificateur général et discussion des membres en préparation de l'audition

À la demande de M. le président, le vérificateur général et son équipe présentent leur rapport ainsi que certaines pistes de réflexion concernant l'indemnisation des personnes ayant subi un accident.

Une discussion s'engage sur ces pistes de réflexion.

À 12 h 59, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux jusqu'à 15 heures, où elle se réunira en séance publique.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le vice-président de la Commission,

Yvon Marcoux

ÉT/js

Québec, le 22 février 2012

ANNEXE I

Ordre du jour

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

SÉANCE DE TRAVAIL

Le mercredi 22 février 2012

Salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-LeMay

Après les affaires courantes (vers 11 heures) jusqu'à 13 heures

Ordre du jour

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour
2. Présentation du Vérificateur général et discussion des membres en préparation de l'audition portant sur l'indemnisation des personnes ayant subi un accident
3. *Suspension*

Le 20 février 2012

LISTE DES PERSONNES PRÉSENTES LORS DE LA SÉANCE DE TRAVAIL

Vérificateur général du Québec

M. Michel Samson, vérificateur général par intérim
M. Marc Ouellet, vérificateur général adjoint
Mme Carole Bédard, directrice de vérification
Mme Josée Levasseur, chargée de projet

Service de recherche de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M. Robert Jolicoeur, agent de recherche

ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance du 22 février 2012

Déterminer les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition portant sur l'indemnisation des personnes ayant subi un accident

QUÉBEC

Séance du mercredi 22 février 2012

Objet : Déterminer les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition portant sur l'indemnisation des personnes ayant subi un accident

Membres présents :

M. Simard (Richelieu), président
M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

Mme Champagne (Champlain)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Girard (Gouin), porte-parole de l'opposition officielle en matière de transports, en remplacement de M. Bérubé (Matane)
M. Huot (Vanier)
M. Pelletier (Rimouski)
M. Reid (Orford)

Autres personnes présentes :

M. Robert Jolicoeur, agent de recherche, Service de la recherche de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Yann Langlais-Plante, attaché politique, Service de recherche du Parti québécois

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May

À 17 h 46, M. Simard (Richelieu) déclare la séance ouverte.

1. Ouverture de la séance

M. le président rappelle l'objet de la séance et présente l'ordre du jour (annexe I).

M. le secrétaire informe la Commission du remplacement.

2. Discussion des membres afin de déterminer les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition

Une discussion s'engage entre les membres de la Commission. Les thèmes abordés en termes d'observations, de conclusions et de recommandations sont les suivants :

- les documents que la Société de l'assurance automobile du Québec s'est engagée à transmettre à la Commission;
- le suivi des interventions, dont le contrôle du remboursement des médicaments;
- les indicateurs de gestion et les technologies de l'information en appui aux mécanismes de contrôle;
- les travaux entrepris par la Société en matière d'assurance qualité;
- le suivi de la mise en œuvre du plan d'action du ministère de la Société par la Commission.

Il est convenu qu'un projet de rapport présentant les observations, les conclusions et les recommandations de la Commission sera préparé et soumis aux membres pour commentaires. Le comité directeur validera le contenu du rapport en vue d'un dépôt avant la fin de la période de travaux parlementaires, en juin 2012.

À 17 h 58, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le président de la Commission,

Sylvain Simard

ÉT/js

Québec, le 22 février 2012

ANNEXE I

Ordre du jour

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

SÉANCE DE TRAVAIL

Le mercredi 22 février 2012

Salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-LeMay

18 heures à 18 h 30

Ordre du jour

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour
2. Discussion des membres afin de déterminer les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition portant sur l'indemnisation des personnes ayant subi un accident
3. *Ajournement*

Le 20 février 2012

ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 28 février 2012

Organiser les travaux de la Commission et examiner les rapports annuels de gestion de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique

QUÉBEC

Séance de travail du mardi 28 février 2012

Objet : Organiser les travaux de la Commission et examiner les rapports annuels de gestion de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique

Membres présents :

M. Simard (Richelieu), président
M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

M. Bérubé (Matane)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Huot (Vanier)
M. Pelletier (Rimouski)
M. Reid (Orford)

Autres personnes présentes :

Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale :
M. David Boucher, agent de recherche
M. Pierre Rainville, agent de recherche
Mme Stéphanie Therrien, agente de recherche

La Commission se réunit à la salle Louis-Hippolyte-LaFontaine de l'hôtel du Parlement.

À 10 h 03, M. Simard (Richelieu) déclare la séance ouverte.

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour

M. le président rappelle l'objet de la séance de travail et donne lecture de l'ordre du jour (annexe I).

2. Organisation des travaux de la Commission (discussion et décision)

M. le président présente le sommaire des activités prévues. Il indique également que le calendrier de la Commission pourrait être influencé par le choix d'auditions à partir de l'examen de rapports annuels de gestion au cours de la présente séance de travail et par le dépôt du prochain rapport du Vérificateur général.

3. Examen de rapports annuels de gestion de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique (discussion et décision)

Conformément au plan de travail, approuvé par la Commission le 15 février 2012, relativement à l'analyse de la gestion administrative des ministères et organismes en vertu de la Loi sur l'administration publique, M. le président invite MM. Rainville et Boucher à présenter les analyses des rapports annuels de gestion 2010-2011 pour les organisations suivantes :

- Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine;
- Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire;
- Secrétariat du Conseil du trésor.

Après discussion, il est convenu que le comité directeur évaluera la possibilité d'organiser une séance de travail portant sur l'Outil québécois de mesure de satisfaction de la clientèle.

Après discussion, il est convenu de transmettre aux deux organisations examinées une demande de renseignements supplémentaires concernant la gestion des ressources informationnelles. Un projet de lettre à cet effet sera soumis au comité directeur pour approbation.

Après discussion, il est convenu :

QUE le comité directeur organisera une audition afin de discuter de la gestion administrative du Secrétariat du Conseil du trésor. À cette fin, le secrétaire avisera la Commission des finances publiques, en vertu de l'article 8.1 des Règles de fonctionnement de l'Assemblée nationale, que la Commission de l'administration publique souhaite entendre le Secrétariat du Conseil du trésor en vertu du paragraphe 3.1° du premier alinéa de l'article 117.6 du Règlement de l'Assemblée nationale.

QUE le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine et le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire ne soient pas entendus par la Commission;

QU'une lettre présentant les commentaires relatifs à l'amélioration de la reddition de comptes soit transmise par le secrétaire aux sous-ministres et dirigeants d'organismes des deux ministères qui ne seront pas entendus;

QU'une synthèse des analyses soit publiée dans le rapport de la Commission.

M. le président invite M. Rainville à présenter le projet de chapitre du 28e rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics, regroupant les analyses des ministères et organismes effectuées au cours de la présente période de travaux.

Une discussion s'engage.

Les membres de la Commission émettent des commentaires sur la mesure de la satisfaction de la clientèle, sur la comparaison entre organisations, sur la gestion des ressources informationnelles ainsi que sur la rédaction de certains observations, points forts et bonnes pratiques ainsi que points à améliorer.

Après discussion, il est convenu qu'un projet de rapport intégrant les modifications sera préparé et validé par le comité directeur en vue d'un dépôt avant la fin de la période de travaux parlementaires, en juin 2012.

À 12 h 03, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le président de la Commission,

Sylvain Simard

ÉT/js

Québec, le 28 février 2012

ANNEXE I

Ordre du jour

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

Séance de travail

Le mardi 28 février 2012

Salle Louis-Hippolyte-La Fontaine de l'hôtel du Parlement

De 10 heures à 12 heures

Ordre du jour (avec référence aux documents nécessaires)

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour

2. Organisation des travaux de la Commission (discussion et décision) :

   Document pour la séance :

   Sommaire des activités prévues (ci-joint).

3. Examen de rapports annuels de gestion de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique (discussion et décision) :

   Document pour la séance :

   Analyse du Service de la recherche de la Bibliothèque : ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire et secrétariat du Conseil du trésor.

   Note : Au besoin, vous trouverez l'ensemble des documents analysés sur le site Greffier (rapports annuels, plans stratégiques, déclarations de services, plans d'action en développement durable).

4. Divers (au besoin)

5. *Ajournement*

Veuillez noter que les documents sont disponibles sur le site Greffier en suivant le chemin suivant : **Greffier/CAP/Section réservée aux membres permanents/04 – Séances de travail/ 2012-02-28**.

Le 27 février 2012

ÉT/js

ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 2 mai 2012

Organiser les travaux de la Commission et vérifier les engagements financiers des ministères et organismes

QUÉBEC

Séance de travail du mercredi 2 mai 2012

Objet : Organiser les travaux de la Commission et vérifier les engagements financiers des ministères et organismes

Membres présents :

M. Simard (Richelieu), président
M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

Mme Champagne (Champlain)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Huot (Vanier)
M. Pelletier (Rimouski)
M. Picard (Chutes-de-la-Chaudière)
M. Pigeon (Charlesbourg)
M. Reid (Orford)

Autres personnes présentes :

Mme Vickie Fortin, recherchiste, Coalition avenir Québec
M. Samuel Houngué, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Robert Jolicoeur, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Pierre Rainville, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Martin Rochefort, conseiller, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May.

À 11 h 38, M. Simard (Richelieu) déclare la séance ouverte.

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour

M. le président rappelle l'objet de la séance de travail et donne lecture de l'ordre du jour (annexe I).

2. Organisation des travaux de la Commission (discussion et décision)

a. Sommaire des activités prévues

M. le président présente le sommaire des activités prévues au printemps 2012. L'audition du Secrétariat du Conseil du trésor aura lieu le 9 mai 2012 prochain. Une ou deux autres séances de travail sont à prévoir d'ici juin pour examiner des rapports annuels de gestion et traiter du suivi des recommandations de la Commission.

b. Choix possible d'auditions à partir du Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2011-2012 – Vérification de l'information financière et autres travaux connexes – Hiver 2012 – déposé le 1er mars 2012

M. le président rappelle que le Vérificateur général a déposé, le 1er mars 2012, son rapport de vérification de l'information financière et autres travaux connexes.

Après discussion, il est convenu que la Commission ne tienne pas d'auditions à partir de ce rapport.

c. Statuer sur les auditions en réserve si la Commission obtient le temps nécessaire pour les tenir

M. le président rappelle que, lors de la séance de travail du 20 septembre 2011, la Commission a choisi deux auditions à placer en réserve si elle obtenait le temps nécessaire pour les tenir. Il s'agit de sujets tirés du Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011, tome II déposé le 30 novembre 2011 :

- Chapitre 2 - Performance relative aux principales activités du Centre de santé et de services sociaux Richelieu-Yamaska.
- Chapitre 5 - Crédit d'impôt pour la construction et la réfection majeure de chemins et de ponts forestiers.

Après discussion, compte tenu du fait que le Vérificateur général a déposé un rapport ce jour même et qu'un autre rapport est attendu sous peu, il est convenu que la Commission ne tienne pas ces auditions.

d. Suivi du 27e rapport de la Commission concernant la gestion des contrats présentant des situations à risque

M. le président indique que, comme prévu au 27e rapport de la Commission concernant la gestion des contrats présentant des situations à risque au ministère des Transports, le Ministère a transmis à la Commission la liste des indicateurs pour le

suivi des *Actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption.*

Puisqu'une recommandation du 27e rapport demande au Ministère de transmettre un état de situation utilisant ces indicateurs à partir de septembre prochain, le comité directeur a demandé que le Service de la recherche de la Bibliothèque analyse ces mêmes indicateurs et qu'une discussion ait lieu en séance de travail.

M. le président invite M. Houngué à présenter son analyse.

Après discussion, il est convenu qu'un projet de lettre sera préparé et soumis au comité directeur pour approbation. La lettre indiquera au ministère des Transports que les indicateurs proposés ne correspondent pas aux attentes des parlementaires et qu'ils devront être revus et soumis de nouveau à la Commission avant que ne débute la reddition de comptes en septembre 2012. Au besoin, le personnel de la Commission pourra rencontrer celui du Ministère.

e. Suivi du 25e rapport de la Commission concernant le soutien aux activités judiciaires dans les palais de justice

M. le président indique que, comme prévu au 25e rapport de la Commission concernant le soutien aux activités judiciaires dans les palais de justice, le ministère de la Justice a transmis à la Commission le dernier état de situation sur la mise en œuvre du plan d'action en réponse aux recommandations du Vérificateur général et des parlementaires. Ce rapport a été transmis avec un retard par rapport à l'échéance prévue.

Comme une recommandation indique que la Commission évalue l'opportunité d'entendre de nouveau le sous-ministre de la Justice, le comité directeur a demandé que le Service de la recherche de la Bibliothèque analyse la documentation transmise et qu'une discussion ait lieu en séance de travail.

M. le président invite M. Jolicoeur à présenter son analyse.

Après discussion, il est convenu que la Commission demande au Vérificateur général d'effectuer le suivi de ses recommandations ainsi que de celles des parlementaires et qu'il en fasse rapport à l'automne 2012. La Commission évaluera à ce moment l'opportunité d'entendre de nouveau le sous-ministre de la Justice.

f. Proposition de mécanisme de suivi des échéances

M. le président indique que l'information reçue à la Commission hebdomadairement représente un volume important. Afin de faciliter le suivi des échéances, le comité directeur a demandé au secrétaire d'analyser la situation et qu'une discussion ait lieu en séance de travail.

M. le président invite M. le secrétaire à présenter la proposition.

Après discussion, il est convenu d'adopter les échéances et les mécanismes de rappels proposés (annexe II).

g. Suivi de la journée de réflexion du 25 novembre 2011 sur la Loi sur l'administration publique

M. le président indique que le comité directeur a demandé au Service de la recherche de préparer une synthèse de la journée de réflexion du 25 novembre 2011 sur la Loi sur l'administration publique.

M. le président invite M. Rochefort à présenter la synthèse.

Après discussion, il est convenu :

- De transmettre au Secrétariat du Conseil du trésor une lettre, signée par le comité directeur, et un tableau présentant les principaux constats de la Commission.
- D'organiser une séance de travail avec le Secrétariat du Conseil du trésor afin de discuter des suites à donner à cette réflexion.

La Commission pourra décider de la façon de rendre compte de ses travaux, que ce soit par un chapitre d'un de ses rapports ou autrement.

h. Suivi du 27e rapport de la Commission sur l'informatisation du réseau de la santé

À la demande de M. le président, M. Rainville informe les membres des démarches entreprises pour l'identification des paramètres qui pourront permettre le suivi de l'informatisation du réseau de la santé.

3. Vérification des engagements financiers des ministères et des organismes (discussion et décision) :

a. Cahiers 44, 48, 49 et 50

Après discussion, il est convenu de considérer vérifiés les engagements financiers des cahiers 44, 48, 49 et 50 (annexe III).

b. Cahier des réponses aux questions transmises aux ministères et organismes à la suite de la séance de travail du 15 février 2012

Après discussion, il est convenu de considérer vérifiés les engagements financiers du cahier des Réponses aux questions transmises aux ministères et organismes à la suite de la séance de travail du 15 février 2012 (annexe IV).

c. Revenir sur les engagements financiers d'octobre 2011 du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

À la demande de M. le président, le secrétaire informe les membres qu'après vérification, les engagements financiers du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation pour octobre 2011 sont incomplets (numéros séquentiels 6 à 43 et 59). Les annexes mentionnées à ces engagements n'ont pas été transmises par le Ministère.

Comme ces engagements ont été considérés vérifiés lors de la séance de travail du 15 février 2012, il est convenu de demander au Ministère de transmettre les annexes manquantes.

À 13 h 01, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le président de la Commission,

Sylvain Simard

ÉT/js

Québec, le 2 mai 2012

ANNEXE I

Ordre du jour

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

Séance de travail

Le mercredi 2 mai 2012

Salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May

Après les affaires courantes (vers 11 heures) jusqu'à 13 heures

Ordre du jour

Les documents sont accessibles en utilisant les hyperliens qui suivent et **ne seront pas distribués en version papier.**

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour

2. Organisation des travaux de la Commission (discussion et décision) :

   Documents utiles pour la séance :

   a. Sommaire des activités prévues (hyperlien vers le document).

   b. Choix possible d'auditions à partir du Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2011-2012 – Vérification de l'information financière et autres travaux connexes – Hiver 2012 – déposé le 1er mars 2012 (hyperlien vers le document).

   c. Statuer sur les auditions en réserve si la Commission obtient le temps nécessaire pour les tenir : Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011, tome II déposé le 30 novembre 2011 : Chapitre 2 Performance relative aux principales activités du Centre de santé et de services sociaux Richelieu-Yamaska; Chapitre 5 Crédit d'impôt pour la construction et la réfection majeure de chemins et de ponts forestiers (hyperlien vers le document).

   d. Suivi du 27e rapport de la Commission concernant la gestion des contrats présentant des situations à risque : Analyse des indicateurs transmis par le ministère des Transports pour le suivi des *Actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption* (hyperlien vers le document). Un document du Service de la recherche de la Bibliothèque a également été préparé (hyperlien vers le document).

   e. Suivi du 25e rapport de la Commission concernant le soutien aux activités judiciaires dans les palais de justice : Analyse de l'état de situation transmis par le ministère de la Justice

(hyperlien vers le document). Un document du Service de la recherche de la Bibliothèque a également été préparé (hyperlien vers le document).

f. Proposition de mécanisme de suivi des échéances : Suivi des plans d'action, des états de situation et suivi des recommandations de la Commission (hyperlien vers le document).

g. Proposition concernant les suites à la journée de réflexion du 25 novembre 2011 sur la Loi sur l'administration publique (hyperlien vers le document).

h. Suivi du 27e rapport de la Commission : État de situation concernant les paramètres qui permettront le suivi de l'informatisation du réseau de la santé (verbal sur place).

3. Vérification des engagements financiers des ministères et des organismes (discussion et décision) :

a. Cahiers 44 (septembre 2011), 48 (janvier 2012), 49 (février 2012) et 50 (mars 2012)

Les cahiers sont disponibles sur le site Greffier (ils sont volumineux, il n'est pas suggéré de les imprimer).

b. Cahier des réponses aux questions transmises aux ministères et organismes à la suite de la séance de travail du 15 février 2012

Le cahier des réponses est disponible sur le site Greffier (il est volumineux, il n'est pas suggéré de l'imprimer).

c. Revenir sur les engagements financiers d'octobre 2011 du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

Engagements financiers du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (octobre 2011 – numéros séquentiels 6 à 43 et 59). Les annexes mentionnées à ces engagements n'ont pas été transmises par le Ministère. Comme ces engagements ont été considérés vérifiés lors de la séance de travail du 15 février 2012, la Commission doit décider si elle veut obtenir les annexes manquantes (il est volumineux, il n'est pas suggéré de l'imprimer).

4. Divers (au besoin)

5. *Ajournement*

Veuillez noter que les documents sont également disponibles sur le site Greffier en suivant le chemin suivant :

Greffier/CAP/Section réservée aux membres permanents/04 – Séances de travail/ 2012-05-02.

Le 17 avril 2012

ÉT/js

ANNEXE II

Échéances et mécanismes de rappel

Suivi des échéances - Plans d'action, demandes des membres, états de situation et suivi des recommandation

Objet	Échéance	Mécanisme de rappel Niveau 1 - Secrétariat	Mécanisme de rappel Niveau 2 - Commission
Plan d'action en réponse aux recommandations du Vérificateur général.	– Dans les 6 mois du dépôt du Vérificateur général. ou, le cas échéant, – Deux semaines avant une audition devant la Commission. *Date de référence : date du dépôt du Vérificateur général.*	– Outils et processus : suivi **mensuel** des tableaux de bord. – 15 jours après l'échéance, le secrétaire **transmet systématiquement un rappel** à l'entité, demandant de recevoir les éléments demandés au plus tard dans les 15 jours. – Copie conforme au comité directeur, pour information	– Si les éléments ne sont pas reçus 15 jours après le rappel, le secrétaire **inscrit systématiquement** le retard à l'ordre du jour de la prochaine séance de travail de la Commission **pour décision**. – La Commission pourra statuer sur les suites à donner.
Demandes des parlementaires au cours d'une audition (documents, informations, données et autres demandes).	– Dans les 20 jours suivant l'audition. *Date de référence : date de l'audition (en tenant compte de la disponibilité du Journal des débats).*		
Recommandations de la Commission (actions, états de situation, auditions et autres exigences).	– Date précisée au rapport de la Commission. *Date de référence : date du dépôt du rapport de la Commission ou date indiquée à la recommandation.*		

ANNEXE III

Cahiers 44, 48, 49 et 50

LISTE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS APPROUVÉS
(CAHIER 44)

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION

Codes 080, 328 et 392 : *Août 2011*

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF

Code 140 : *Mai et Juin 2011*

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Codes 160 et 430 : *Août 2011*

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE

Codes 010, 206, 660, 690, 710 et 896 : *Juillet 2011*

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PARCS

Code 380 : *Juin 2011*

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

Code 700-801-813-827-837 : *Juillet 2011*
Code 815 : *Juillet 2011*
Code 816 : *Juillet 2011*

MINISTÈRE DES FINANCES

Code 210 : *Juillet 2011*

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Codes 400 et 246 : *Mai et Juin 2011*
Code 271 : *Août 2011*

MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES

Code 030 : *Juin et Juillet 2011*

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Code 060 : *Juillet et Août 2011*

MINISTÈRE DU TOURISME

Code 071-814 : *Mai et Août 2010 Amendement*
Avril et Mai 2011

MINISTÈRE DES TRANSPORTS

Code 850 : *Juin 2011*

MINISTÈRE DU TRAVAIL

Code 075-278-292 : *Juin 2011*

Québec, le 14 septembre 2011

/js

LISTE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS APPROUVÉS
(CAHIER 48)

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION

Codes 080,328 et 392 *Décembre 2011*

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Codes 160 et 430 : *Décembre 2011*

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE

Codes 010, 206, 660, 690, 710 et 896 : Novembre 2011

LE CURATEUR PUBLIC

Code 560 : *Juillet, Août et Septembre 2011*

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION

Code 380 : *Septembre et Octobre 2011*

DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS

Code 630 : *1er octobre au 31 décembre 2011*

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, LOISIR ET SPORT

Code 350 : *Décembre 2011*

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

Codes 700-801-813-827-837 : Novembre 2011
Code 815 : Novembre 2011
Code 816 : Novembre 2011

MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DES AÎNÉS

Code 065 :	*Mars, Avril, Mai, Juin, Juillet, Août, Septembre, Octobre et Novembre 2011*

MINISTÈRE DES FINANCES

Code 210 :	*Novembre 2011*

MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES

Code 055 :	*Novembre 2011*

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Code 400 :	*Octobre et Novembre 2011*
Code 246 :	*Septembre, Octobre et Novembre 2011*
Code 271 :	*Décembre 2011*

MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES

Code 030 :	*Novembre 2011*

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Code 060 :	*Novembre 2011*
Code 538 :	*Décembre 2011*

MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

Code 095 (programme 01-02-03)Janvier et Février 2011

MINISTÈRE DU TOURISME

Codes 071-814 :	*Septembre et Octobre 2011*
Codes 071-814 :	*Juin 2011 (Amendement)*

MINISTÈRE DES TRANSPORTS

Code 850 :	*Octobre 2011*

MINISTÈRE DU TRAVAIL

Codes 075-278 : *Décembre 2011*

Québec, le 28 mai 2012

/js

LISTE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS APPROUVÉS
(CAHIER 49)

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE

Code 050 *Novembre et Décembre 2011*

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION

Code 080,328 et 392 : *Janvier 2012*

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Codes 160 et 430 : *Janvier 2012*

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF

Code 140 : *Octobre et Novembre 2011*

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE

Codes 010, 206, 660, 690, 710 et 896 : *Décembre 2011*

LE CURATEUR PUBLIC

Code 560 : *Octobre, Novembre et Décembre 2011*

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION

Code 280 : *Décembre 2011 et Janvier 2012*
Code 799 : *Décembre 2011 et Janvier 2012*

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, LOISIR ET SPORT

Code 350 : *Janvier 2012*

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

Codes 700-801-813-827-837 :	*Décembre 2011*
Code 815 :	*Décembre 2011 et Janvier 2012*
Code 816 :	*Décembre 2011 et Janvier 2012*

MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DES AÎNÉS

Code 065 :	*Décembre 2011 et Janvier 2012*

MINISTÈRE DES FINANCES

Code 210 :	*Décembre 2011*

MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES

Code 055 :	*Décembre 2011*

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Code 271 :	*Janvier 2012*

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Code 295 :	*Octobre, Novembre et Décembre 2011*

MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES

Code 030 :	*Décembre 2011*

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Code 060 :	*Décembre 2011*

MINISTÈRE DES TRANSPORTS

Code 850 :	*Novembre 2011*

Québec, le 28 mai 2012

/js

LISTE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS APPROUVÉS
(CAHIER 50)

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE

Code 050 *Janvier 2012*

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION

Codes 080, 328 et 392 : *Février 2012*

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF

Code 140 : *Décembre 2011*

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Code 160 : *Février 2012*

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE

Codes 010, 206, 660, 690, 710 et 896 : *Janvier 2012*

CURATEUR PUBLIC

Code 560 : *Janvier 2012*

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PARCS

Code 380 : *Novembre et Décembre 2011*

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION

Code 280 : *Février 2012*

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, LOISIR ET SPORT

Code 350 : *Février 2012*

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

Codes 700-801-813-827-837 :	*Janvier 2012*

MINISTÈRE DES FINANCES

Code 210 :	*Janvier 2012*

MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES

Code 055 :	*Janvier 2012*

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Code 400 :	*Décembre 2011 et Janvier 2012*
Code 246 :	*Décembre 2011 et Janvier 2012*
Code 271 :	*Février 2012*
Code 344 :	*Avril 2011 Amendement*

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Code 060 :	*Janvier 2012*

MINISTÈRE DU TOURISME

Codes 071-814 :	*Novembre et Décembre 2011*

MINISTÈRE DES TRANSPORTS

Code 850 :	*Décembre 2011 et Janvier 2012*

MINISTÈRE DU TRAVAIL

Codes 075-278 :	*Janvier 2012*

Québec, le 28 mai 2012

/js

ANNEXE IV

Liste des engagements financiers vérifiés
Cahier des réponses obtenues
des ministères et organismes
à la suite de la séance de travail du 15 février 2012

RÉPONSES OBTENUES À LA SUITE DE LA SÉANCE DU 15 FÉVRIER 2012

Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire

- ✓ Code 050, septembre et octobre 2011

Secrétariat du Conseil du trésor

- ✓ Code 160, septembre 2011

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

- ✓ Code 380, juillet 2011

Ministère de la Justice

- ✓ Code 400, juillet 2011
- ✓ Code 271, novembre 2011

Ministère des Relations internationales

- ✓ Code 030, août 2011

Ministère de la Santé et des Services sociaux

- ✓ Code 060, août 2011

Québec, le 28 mai 2012

/js

ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 9 mai 2012

Préparer l'audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant son rapport annuel de gestion 2010-2011

QUÉBEC

Séance du mercredi 9 mai 2012

Objet : Préparer l'audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant son rapport annuel de gestion 2010-2011

Membres présents :

M. Simard (Richelieu), président
M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

Mme Champagne (Champlain)
M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Huot (Vanier)
M. Pelletier (Rimouski)
M. Picard (Chutes-de-la-Chaudière)
M. Pigeon (Charlesbourg)
M. Reid (Orford)

Autres personnes présentes :

Mme Vickie Fortin, recherchiste, Coalition avenir Québec
M. Pierre Rainville, agent de recherche, Service de la recherche de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May.

À 11 h 45, M. Simard (Richelieu) déclare la séance ouverte.

1. Ouverture de la séance

M. le président rappelle l'objet de la séance et donne lecture de l'ordre du jour (annexe I).

2. Présentation du Service de la recherche de la Bibliothèque et discussion des membres en préparation de l'audition

À la demande de M. le président, M. Rainville présente son analyse ainsi que certaines pistes de réflexion concernant le rapport annuel de gestion 2010-2011 du Secrétariat du Conseil du trésor.

Une discussion s'engage sur ces pistes de réflexion.

À 12 h 35, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux jusqu'à 15 heures, où elle se réunira en séance publique.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le président de la Commission,

Sylvain Simard

ÉT/js

Québec, le 9 mai 2012

ANNEXE I

Ordre du jour

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

SÉANCE DE TRAVAIL

Le mercredi 9 mai 2012

Salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May

Après les affaires courants, vers 11 heures jusqu'à 13 heures

Ordre du jour

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour
2. Présentation du Service de la recherche de la Bibliothèque en préparation de l'audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant son rapport annuel de gestion 2010-2011
3. *Suspension*

Le 1er mai 2012

ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance du 9 mai 2012

Déterminer les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant son rapport annuel de gestion 2010-2011

QUÉBEC

Séance du mercredi 9 mai 2012

Objet : Déterminer les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant son rapport annuel de gestion 2010-2011

Membres présents :

M. Simard (Richelieu), président
M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

Mme Champagne (Champlain)
M. Huot (Vanier)
M. Picard (Chutes-de-la-Chaudière)
M. Pigeon (Charlesbourg)
M. Reid (Orford)

Autres personnes présentes :

Mme Vickie Fortin, recherchiste, Coalition avenir Québec
M. Pierre Rainville, agent de recherche, Service de la recherche de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale

---

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May.

À 18 h 05, M. Simard (Richelieu) déclare la séance ouverte.

1. Ouverture de la séance

M. le président rappelle l'objet de la séance et présente l'ordre du jour (annexe I).

2. Discussion des membres afin de déterminer les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition

Une discussion s'engage entre les membres de la Commission. Les thèmes abordés en termes d'observations, de conclusions et de recommandations sont les suivants :

- le fait que de nombreux projets soient en cours au Secrétariat du Conseil du trésor : la gestion contractuelle, la gestion des ressources informationnelles, la gestion des ressources humaines et la gestion des projets d'infrastructures;

- le taux de roulement au sein du personnel du Secrétariat du Conseil du trésor;
- l'approche par la formation, sur la laquelle semble miser le Secrétariat du Conseil du trésor, pour aborder les différentes problématiques avec ses nombreuses clientèles.

Il est convenu qu'un projet de rapport présentant les observations, les conclusions et les recommandations de la Commission sera préparé et soumis aux membres pour commentaires. Le comité directeur validera le contenu du rapport en vue d'un dépôt avant la fin de la période de travaux parlementaires, en juin 2012.

À 18 h 23, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le président de la Commission,

Sylvain Simard

ÉT/js

Québec, le 9 mai 2012

ANNEXE I

Ordre du jour

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

SÉANCE DE TRAVAIL

Le mercredi 9 mai 2012

Salle des Premiers-Ministres de l'édifice Pamphile-Le May

18 heures à 18 h 30

Ordre du jour

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour
2. Discussion des membres afin de déterminer les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant son rapport annuel de gestion 2010-2011.
3. *Ajournement*

Le 1er mai 2012

ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 29 mai 2012

Organiser les travaux de la Commission, examiner les rapports annuels de gestion de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique et vérifier les engagements financiers des ministères et organismes

QUÉBEC

Séance de travail du mardi 29 mai 2012

Objet : Organiser les travaux de la Commission, examiner les rapports annuels de gestion de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique et vérifier les engagements financiers des ministères et organismes

Membres présents :

M. Simard (Richelieu), président
M. Marcoux (Vaudreuil), vice-président

M. Drolet (Jean-Lesage)
M. Gautrin (Verdun)
M. Picard (Chutes-de-la-Chaudière)
M. Pigeon (Charlesbourg)
M. Reid (Orford)

Autres personnes présentes :

Service de la recherche de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale :
M. David Boucher, coordonnateur
M. Samuel Houngué, agent de recherche
M. Robert Jolicoeur, agent de recherche
M. Bertrand Nadeau, agent de recherche
M. Pierre Rainville, agent de recherche
Mme Stéphanie Therrien, agente de recherche

La Commission se réunit à la salle RC. 171 à l'hôtel du Parlement.

À 9 h 03, M. Simard (Richelieu) déclare la séance ouverte.

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour

M. le président rappelle l'objet de la séance de travail et donne lecture de l'ordre du jour (annexe I).

2. Examen de rapports annuels de gestion de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique

Conformément au plan de travail, approuvé par la Commission le 15 février 2012, relativement à l'analyse de la gestion administrative des ministères et organismes en vertu de la Loi sur l'administration publique, M. le président invite M. Boucher à présenter les analyses des rapports annuels de gestion 2010-2011 pour les organisations suivantes :

- Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial;
- Corporation Urgences–santé;
- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec;
- Ministère de la Famille et des Aînés;
- Ministère des Finances;
- Ministère du Travail;
- Office de la protection du consommateur;
- Régie du cinéma.

Après discussion, il est convenu :

QUE le comité directeur organisera des auditions afin de discuter de la gestion administrative de la Corporation Urgences–santé, de l'Institut de Tourisme et d'hôtellerie du Québec et du ministère des Finances du Québec. À cette fin, le secrétaire avisera les commissions sectorielles concernées, en vertu de l'article 8.1 des Règles de fonctionnement de l'Assemblée nationale, que la Commission de l'administration publique souhaite entendre ces organisations en vertu du paragraphe 3.1° du premier alinéa de l'article 117.6 du Règlement de l'Assemblée nationale;

QUE la Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial, le ministère de la Famille et des Aînés, le ministère du Travail, l'Office de la protection du consommateur et la Régie du cinéma ne seront pas entendus par la Commission;

QU'une lettre présentant les commentaires relatifs à l'amélioration de la reddition de comptes soit transmise par le secrétaire aux sous-ministres et dirigeants des ministères et organismes qui ne seront pas entendus;

QU'une synthèse des analyses soit publiée dans le rapport de la Commission.

M. le président invite M. Boucher à présenter le projet de chapitre du 28e rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics regroupant les onze analyses des rapports annuels de gestion des ministères et organismes effectuées au cours de la présente période de travaux.

Après discussion, il est convenu qu'un projet de rapport intégrant les modifications demandées sera préparé et validé par le comité directeur en vue d'un dépôt avant la fin de la période de travaux parlementaires, en juin 2012.

3. Troisième bilan du suivi des recommandations de la Commission

M. le président rappelle que la Commission s'est engagée, à l'automne 2009, dans une démarche pour la publication d'un bilan du suivi de ses recommandations. Il invite M. Rainville à présenter le projet de chapitre du 28e rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics concernant le suivi des recommandations de la Commission.

Après discussion, il est convenu qu'un projet de rapport intégrant les modifications demandées sera préparé et validé par le comité directeur en vue d'un dépôt avant la fin de la période de travaux parlementaires, en juin 2012.

4. Informatisation du réseau de la santé et des services sociaux

M. le président rappelle que lors de la séance de travail du 15 février 2012, la Commission a mandaté le personnel de la Commission pour travailler à la détermination des paramètres qui permettront le suivi de l'informatisation du réseau de la santé. Ces travaux ont pour point de départ une recommandation du 27e rapport de la Commission. À partir de septembre 2012, le ministère de la Santé et des Services sociaux devra transmettre annuellement des données qui permettront le suivi de l'informatisation du réseau de la santé. Avant que ne débute cette reddition de comptes, la Commission doit statuer sur les paramètres de ce suivi, de ce qu'elle souhaite obtenir comme information.

M. le président invite M. Rainville à présenter le projet de chapitre du 28e rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics concernant l'informatisation du réseau de la santé et des services sociaux.

Après discussion, il est convenu qu'un projet de rapport intégrant les modifications demandées sera préparé et validé par le comité directeur en vue d'un dépôt avant la fin de la période de travaux parlementaires, en juin 2012.

5. Organisation des travaux de la Commission

a. Sommaire des activités prévues

M. le président présente le sommaire des activités prévues au printemps 2012. Il indique que le comité directeur rencontrera le secrétaire du Conseil du trésor au sujet de la Journée de réflexion sur la Loi sur l'administration publique. En conséquence, la Commission n'aura pas à tenir de séance de travail.

Après discussion, il est convenu que le comité directeur planifiera la prochaine période de travaux en tenant compte du souhait des membres de la Commission à l'effet que la période débute après le 21 août 2012.

b. Choix possible d'auditions à partir du Rapport du commissaire au développement durable – Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2011-2012 – déposé le 2 mai 2012

M. le président rappelle que le commissaire au développement durable a déposé, le 2 mai 2012, son rapport annuel. Il informe les membres qu'il a écrit à la Commission des transports et de l'environnement pour lui demander de statuer sur la possibilité qu'elle donne un ou plusieurs mandats à partir du rapport du commissaire. La présidente de la Commission des transports et de l'environnement a répondu qu'une séance de travail sera convoquée prochainement.

Après discussion, il est convenu que la Commission de l'administration publique reporte le choix d'auditions à partir du rapport du commissaire en attendant que la Commission des transports et de l'environnement prenne position.

c. Tableau de bord pour la gestion du suivi des plans d'action des entités en réponse aux recommandations du Vérificateur général

d. Tableau de bord pour la gestion du suivi des recommandations de la Commission de l'administration publique

Il est convenu de discuter simultanément des points 5 c. et 5 d. de l'ordre du jour. M. le président informe les membres que, conformément au mécanisme de suivi des échéances adopté lors de la séance de travail du 2 mai 2012, aucun retard n'est à signaler en ce qui concerne ces suivis.

e. Suivi du 27e rapport de la Commission concernant la gestion des contrats présentant des situations à risque

M. le président indique que le personnel de la Commission a rencontré le ministère des Transports au sujet des indicateurs pour le suivi des *Actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption*. Le Ministère transmettra une nouvelle version des indicateurs en juin 2012. Les membres seront invités à transmettre leurs commentaires rapidement afin que le Ministère puisse entreprendre ses travaux en vue de la reddition de comptes prévue en septembre 2012.

f. Suivi du 25e rapport de la Commission concernant le soutien aux activités judiciaires dans les palais de justice

M. le président indique que le Vérificateur général a indiqué qu'il effectuera le suivi de ses recommandations ainsi que de celles des parlementaires et qu'il en fera rapport à l'automne 2012. La Commission évaluera à ce moment l'opportunité d'entendre de nouveau le sous-ministre de la Justice.

6. Vérification des engagements financiers des ministères et des organismes :

a. Cahier 51 (avril 2012) et cahier 52 (mai 2012)

Après discussion, il est convenu de considérer vérifiés les engagements financiers des cahiers 51 (avril 2012) et 52 (mai 2012) (annexe II).

À 11 h 20, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

Le secrétaire de la Commission,

Éric Thomassin

Le président de la Commission,

Sylvain Simard

ÉT/js

Québec, le 29 mai 2012

ANNEXE I

Ordre du jour

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

Commission de l'administration publique

Séance de travail

Le mardi 29 mai 2012

Salle RC. 171 de l'hôtel du Parlement

9 heures à 12 heures

Ordre du jour

Les documents sont accessibles en utilisant les hyperliens qui suivent et **ne seront pas distribués en version papier**. Les nouveaux documents rendus disponibles sont surlignés en jaune.

1. Ouverture de la séance et présentation de l'ordre du jour

2. Examen de rapports annuels de gestion de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique (discussion et décision) :

   Documents pour la séance :

   Analyse du Service de la recherche de la Bibliothèque : Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, Urgences-santé, ministère de la Famille et des Aînés, ministère des Finances, ministère du Travail, Office de la protection du consommateur, Régie du Cinéma, Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec.

   Projet de rapport préparé par le Service de la recherche de la Bibliothèque.

   Note : Au besoin, vous trouverez l'ensemble des documents analysés sur le site Greffier (rapports annuels, plans stratégiques, déclarations de services, plans d'action en développement durable).

3. Troisième bilan du suivi des recommandations de la Commission (discussion et décision) :

   Document pour la séance : Projet de rapport préparé par le Service de la recherche de la Bibliothèque et lettre du Vérificateur général. Deux passages surlignés en jaune vous sont présentés sous réserve du dépôt du prochain rapport du Vérificateur général prévu le 30 mai 2012.

4. Informatisation du réseau de la santé et des services sociaux (discussion et décision) :

   Document pour la séance : Projet de rapport préparé par le Service de la recherche de la Bibliothèque.

5. Organisation des travaux de la Commission (discussion et décision) :

   Documents utiles pour la séance :

   a. Sommaire des activités prévues (hyperlien vers le document).

   b. Choix possible d'auditions à partir du Rapport du commissaire au développement durable – Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2011-2012 – déposé le 2 mai 2012 (compte rendu verbal du comité directeur sur place; table des matières lettre transmise à la Commission des transports et de l'environnement (CTE) et réponse de la CTE reçue le 22 mai 2012).

   c. Tableau de bord pour la gestion du suivi des plans d'action des entités en réponse aux recommandations du Vérificateur général (compte rendu verbal sur place et hyperlien vers le document de référence).

   d. Tableau de bord pour la gestion du suivi des recommandations de la Commission de l'administration publique (compte rendu verbal sur place et hyperlien vers le document de référence).

   e. Suivi du 27e rapport de la Commission concernant la gestion des contrats présentant des situations à risque : Indicateurs transmis par le ministère des Transports pour le suivi des *Actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption* (compte rendu verbal sur place).

   f. Suivi du 25e rapport de la Commission concernant le soutien aux activités judiciaires dans les palais de justice (compte rendu verbal sur place).

6. Vérification des engagements financiers des ministères et des organismes (discussion et décision) :

   a. Cahier 51 (avril 2012) et cahier 52 (mai 2012)

      Les cahiers sont disponibles sur le site Greffier (ils sont volumineux, il n'est pas suggéré de les imprimer).

7. Divers (au besoin)

8. *Ajournement*

Veuillez noter que les documents sont également disponibles sur le site Greffier en suivant le chemin suivant :

Greffier/CAP/Section réservée aux membres permanents/04 – Séances de travail/ ST_2012-05-29.

Le 28 mai 2012

ÉT/js

ANNEXE II

Liste des engagements financiers vérifiés
Cahiers 51 et 52

LISTE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS APPROUVÉS
(CAHIER 51)

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION

Codes 080, 328 et 392 :	*Mars 2012*

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF

Code 140 :	*Janvier 2012*

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Code 160 :	*Mars 2012*
Code 160-455 :	*Mars 2012*
Code 430 :	*Février 2012*

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE

Codes 010, 206, 660, 690, 710 et 896 :	*Février 2012*
Code 710 :	*Décembre 2011 Amendement*

CURATEUR PUBLIC

Code 560 :	*Février 2012*

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION

Code 280-799 :	*Février et Mars 2012*

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, LOISIR ET SPORT

Code 350 :	*Mars 2012*

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

Codes 815-816 :	*Février 2012*

MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DES AÎNÉS

Code 0065 :	*Février 2012*

MINISTÈRE DES FINANCES

Code 210 :	*Février 2012*

MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES

Code 055 :	*Février 2012*

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Code 271 :	*Mars 2012*

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Code 060 :	*Février 2012*
Code 538 :	*Décembre 2011, Janvier et Février 2012*

MINISTÈRE DU TRAVAIL

Codes 075-278 :	*Février 2012*

Québec, le 29 mai 2012

/js

LISTE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS APPROUVÉS
(CAHIER 52)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Code 160-455 :	*Avril 2012*
Code 430 :	*Mars et Avril 2012*

CURATEUR PUBLIC

Code 560 :	*Mars 2012*

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION

Code 280 :	*Mars 2012*

DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS

Code 630 :	*Du 1er Janvier au 31 mars 2012*

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, LOISIR ET SPORT

Code 350 :	*Avril 2012*

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

Codes 815-816 :	*Mars 2012*

MINISTÈRE DES FINANCES

Code 210 :	*Mars 2012*

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Code 271 :	*Avril 2012*

PROTECTEUR DU CITOYEN

Code 295 :	*Janvier, Février et Mars 2012*

MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES

Code 030 : *Janvier 2012*

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Code 060 : *Mars 2012*

MINISTÈRE DES TRANSPORTS

Code 850 : *Février 2012*

MINISTÈRE DU TRAVAIL

Codes 075-278 : *Mars 2012*

Québec, le 29 mai 2012

/js

ANNEXE III

Liste des documents déposés

Liste des documents déposés

Bouillé, Marie; Simard, Sylvain. [Lettres (2) échangées entre Mme Bouillé (Iberville) et M Simard (Richelieu) concernant une demande de documents, auprès du ministère de la Famille et des Aînés, portant sur les services de garde éducatifs à l'enfance]. 2012. 2 f. Déposé le 31 janvier 2012. CAP-001

ANNEXE IV

Rapport

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

Place aux citoyens

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

Rapport des conclusions et des recommandations à la suite de l'audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative

JUIN 2012

COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

assnat.qc.ca

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

Place aux citoyens

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

Rapport des conclusions et des recommandations à la suite de l'audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative

JUIN 2012

COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

assnat.qc.ca

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

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

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

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

ISSN: 1492-0344
DÉPÔT LÉGAL - BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC, juin 2012

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION *1*

CHAPITRE 1 *AUDITION PORTANT SUR LES SERVICES DE GARDE ÉDUCATIFS À L'ENFANCE* *5*

Observations du Vérificateur général 5
Audition de la sous-ministre de la Famille et des Aînés 6
Échanges entre les membres de la Commission et la sous-ministre 7
Conclusion et recommandations 9

CHAPITRE 2 *AUDITION PORTANT SUR L'APPLICATION DE LA LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE* *11*

Observations du commissaire au développement durable 11
Audition de la sous-ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs 12
Échanges entre les membres de la Commission et dirigeants 14
Conclusion et recommandations 16

CHAPITRE 3 *AUDITION PORTANT SUR L'INDEMNISATION DES PERSONNES AYANT SUBI UN ACCIDENT* *19*

Observations du Vérificateur général 19
Audition de la présidente-directrice générale de la Société de l'assurance automobile du Québec 21
Échanges entre les membres de la Commission et la présidente-directrice générale 22
Conclusion et recommandations 25

CHAPITRE 4 *AUDITION DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR CONCERNANT SON RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2010-2011* *27*

Audition du secrétaire du Conseil du trésor 27
Échanges entre les membres de la Commission et les dirigeants 28
Conclusion et recommandations 31

CHAPITRE 5 *EXAMEN DE RAPPORTS ANNUELS DE GESTION DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES PUBLICS EN VERTU DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE* *33*

Introduction 33
Examen de onze rapports annuels de gestion 34
Constats généraux 36
Conclusion et recommandation 37

CHAPITRE 6 *ÉTABLISSEMENT DES PARAMÈTRES POUR LE SUIVI DE L'INFORMATISATION DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX* *39*

Résultats des travaux de la Commission 40
Conclusion et paramètres 42

CHAPITRE 7 *TROISIÈME BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE* *43*

CHAPITRE 8 CONSTATS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE À LA SUITE DE LA JOURNÉE DE RÉFLEXION SUR LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE 47

Contexte ayant mené à l'organisation de cette journée d'échanges et de réflexion 47
Observations de la Commission de l'administration publique 48
Conclusion 49

CHAPITRE 9 LES QUINZE ANS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE 51

Bref historique 51
Objectifs de la Commission 53
Relevé de quelques statistiques sur quinze ans de travaux 53
Vérification des engagements financiers 59
Audition du Vérificateur général afin de discuter de sa gestion administrative 62
Conclusion 64

ANNEXE I LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE 65

ANNEXE II LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE 69

ANNEXE III LES PARTICIPANTS 73

ANNEXE IV GRILLE D'ANALYSE SERVANT AUX CONSTATS DE LA COMMISSION 77

ANNEXE V ÉVALUATION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LACOMMISSIONS 81

Introduction

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

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

Ce vingt-huitième rapport contient dix recommandations unanimes (annexe I) des membres de la Commission (annexe II). Les mandats réalisés au premier semestre de l'année 2012 sont les suivants :

- Deux mandats s'appuyant sur le Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2011-2012 - vérification de l'optimisation des ressources – automne 2011 :
  - Audition portant sur les services de garde éducatifs à l'enfance (deux recommandations, chapitre 1).
  - Audition portant sur l'indemnisation des personnes ayant subi un accident (deux recommandations, chapitre 3).
- Un mandat s'appuyant sur le Rapport du commissaire au développement durable – Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011[1] :
  - Audition portant sur l'application de la Loi sur le développement durable (trois recommandations, chapitre 2).
- Une audition portant sur l'examen du rapport annuel de gestion 2010-2011 du Secrétariat du Conseil du trésor en vertu de la Loi sur l'administration publique (deux recommandations, chapitre 4).
- Onze rapports annuels de gestion 2010-2011 analysés en séance de travail en vertu de la Loi sur l'administration publique (une recommandation, chapitre 5) :
  - Lors de la séance de travail du 28 février 2012 : ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, ministère des Affaires municipales, des Régions et de

[1] Les discussions ont porté sur les observations du commissaire au développement durable pour les années 2010-2011, 2009-2010, 2008-2009 et 2007-2008. Le rapport 2010-2011 permettant de faire état de l'évolution de la situation ces quatre dernières années.

l'Occupation du territoire, Secrétariat du Conseil du trésor* (* une entité retenue pour une audition, voir le chapitre 4).

- Lors de la séance de travail du 29 mai 2012 : Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, Urgences-santé*, ministère de la Famille et des Aînés, ministère des Finances*, ministère du Travail, Office de la protection du consommateur, Régie du cinéma, Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec* (* trois entités retenues pour une audition).

- Un suivi du *Vingt-septième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics* :
  - Établissement des paramètres pour le suivi de l'informatisation du réseau de la santé et des services sociaux (aucune recommandation, chapitre 6).
- Un troisième bilan du suivi de l'application des recommandations de la Commission de l'administration publique (aucune recommandation, chapitre 7).

En novembre 2011, la Commission de l'administration publique a organisé, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, une journée de réflexion concernant la Loi sur l'administration publique. Les parlementaires ont poursuivi leur réflexion et présentent, au chapitre 8, une synthèse de cette journée ainsi que certains constats en matière de qualité des services aux citoyens, de gestion axée sur les résultats, de gestion des ressources et de reddition de comptes.

La Commission de l'administration publique a été créée il y a quinze ans, le 10 avril 1997. Depuis ce temps, les travaux et les pratiques ont évolué, se sont raffinés et forment aujourd'hui une assise importante sur laquelle les députés peuvent compter pour que la Commission de l'administration publique puisse continuer à évoluer et à jouer pleinement son rôle en matière de contrôle parlementaire. Le chapitre 9 du présent rapport jette un certain regard sur le passé, met en lumière les pratiques actuelles et dégage certaines perspectives d'avenir. Les fonctions relatives à la vérification des engagements financiers et à l'audition du Vérificateur général sur son rapport annuel de gestion sont abordées. Les autres fonctions de la Commission seront décrites dans les prochains rapports de la Commission.

Enfin, il faut mentionner que la Commission de l'administration entretient des liens avec divers groupes et organisations, ce qui se traduit par différentes activités de représentation et de formation qui se sont déroulées entre janvier et juin 2012. Le secrétaire et le président ont participé aux travaux du groupe consultatif sur la surveillance de la CCAF-FCVI (Fondation canadienne pour la vérification intégrée). La participation active à ce groupe permet à la CAP de partager ses pratiques et d'échanger avec ses homologues canadiens. Afin de maintenir un contact avec les sous-ministres et les dirigeants d'organismes publics, le président a participé à une formation organisée par le ministère du Conseil exécutif pour ces hauts fonctionnaires qui sont au cœur du travail de la Commission en matière de reddition de comptes. Le secrétaire a également participé au rayonnement de la Commission en effectuant des présentations auprès

de stagiaires internationaux de la CCAF-FCVI et d'une délégation du Cameroun en visite chez le Vérificateur général. Ces différentes activités s'ajoutent aux séances officielles de la Commission et font partie de ce qui distingue la Commission de l'administration publique des autres commissions parlementaires de l'Assemblée nationale.

CHAPITRE 1 AUDITION PORTANT SUR LES SERVICES DE GARDE ÉDUCATIFS À L'ENFANCE

Le 31 janvier 2012, la Commission de l'administration publique a entendu la sous-ministre de la Famille et des Aînés, madame Line Bérubé. Cette audition faisait suite aux observations du Vérificateur général du Québec sur les services de garde éducatifs à l'enfance[2]. Le mandat de la Commission a été réalisé en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Vérificateur général

Selon le rapport du Vérificateur général, le réseau des centres de la petite enfance, des garderies subventionnées et des services de garde en milieu familial a nécessité un investissement de 2,1 milliards de dollars du gouvernement du Québec. Cette somme a servi à financer les 215 000 places à contribution réduite (places) en 2010-2011. Dans sa vérification, le Vérificateur poursuivait deux objectifs. Il visait en premier lieu à s'assurer que le Ministère a pris des mesures pour mettre en place un réseau de services de garde éducatifs de qualité dans le respect de la Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance, des règles et des saines pratiques de gestion. En second lieu, il voulait vérifier si le Ministère en rend compte. Son analyse a soulevé des lacunes.

Dans son rapport, le Vérificateur fait huit recommandations présentées sous deux grands thèmes : la qualité du réseau des services de garde éducatifs ainsi que la performance et la reddition de comptes. Voici ses principaux constats :

- « Le processus d'attribution des 18 000 nouvelles places à contribution réduites (PCR) instauré par le ministère en 2008 n'a pas permis d'accorder des places à des projets de qualité, comme il l'a définie. L'appel de projets s'est déroulé sur un seul mois, ce qui est très court comparativement aux quatre mois prévus pour le processus actuellement en cours. Au moment de l'appel de projets, les critères d'admissibilité n'étaient pas définis. En outre, l'analyse a été effectuée sans une évaluation globale des projets et sans la détermination d'un seuil de passage, lesquels auraient permis d'éliminer les projets en deçà des exigences minimales souhaitées » (référence : page 5-3 du rapport du Vérificateur général).

- « L'article 93 de la Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance stipule que le ministre établit annuellement le nombre de places dont les services de garde sont subventionnés. Il répartit ces places entre les demandeurs de permis, les titulaires de permis et les bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial, selon les besoins et les priorités qu'il détermine » (référence : paragraphe 5.46 du rapport du Vérificateur général, p. 5-14).

[2] Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2011-2012 « Vérification de l'optimisation des ressources », automne 2011 - chapitre 5.

- « Cette discrétion ministérielle a généré des écarts entre les projets recommandés par le ministère et ceux retenus. Ainsi :des projets totalisant 3 505 PCR (20 %) ont été recommandés, mais ils n'ont pas été retenus ; des projets totalisant 3 700 PCR (21 %) ont été retenus sans avoir fait l'objet d'une recommandation du ministère » (référence : paragraphe 5.47 du rapport du Vérificateur général, p. 5-14).

- Les mesures proposées par le Ministère pour améliorer la qualité des services de garde n'ont pas suscité l'adhésion escomptée ou n'ont pas été évaluées en termes de résultats. Seulement 23 % de l'ensemble des services de garde ont transmis au Ministère une déclaration d'engagement-qualité signée. Pourtant, il s'agissait d'une des mesures structurantes prévues dans le plan d'amélioration continue de la qualité publié en 2004. De plus, le Ministère exerce peu de contrôles pour s'assurer que les bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial remplissent adéquatement leurs fonctions en matière de surveillance de la qualité des services offerts par les responsables des services de garde. Au cours des cinq dernières années, le Ministère a renouvelé 29 % des permis sans que l'inspection prévue dans la directive ministérielle ait eu lieu au préalable. Enfin, aucun mécanisme de contrôle de la qualité ne permet de vérifier si les inspections sont effectuées conformément aux directives;

- Des indicateurs appropriés et des cibles bien définies sont absents du plan stratégique, ce qui ne permet pas une reddition de comptes satisfaisante sur la performance au regard de la qualité des services de garde.

Audition de la sous-ministre de la Famille et des Aînés

D'entrée de jeu, la sous-ministre présente le réseau des services de garde et son développement depuis sa mise en place, il y a quinze ans. Elle explique qu'au 31 décembre 2011, le Québec comptait sur un réseau de services de garde à contribution réduite de 216 023 places.

La sous-ministre, en réponse aux observations du Vérificateur, fait état du contexte dans lequel les places ont été octroyées en 2008. Elle précise que le Ministère a lancé un appel de projets pour la création de 9 000 places. Toutefois, 18 000 places ont été créées, car un grand nombre de projets ont été soumis et la demande était forte. Les promoteurs avaient un mois pour présenter leurs projets. Les comités d'analyse disposaient du même temps pour évaluer plus de 2 000 projets. La sous-ministre admet que le Ministère n'était pas suffisamment préparé pour procéder à l'analyse d'un tel volume en si peu de temps.

En conséquence, la sous-ministre souligne que, en raison des contraintes de temps et de volume, les résultats découlant de l'attribution des places en 2008 présentaient des lacunes. Les recommandations du Ministère comportaient des limites. La sous-ministre affirme que des enseignements ont été tirés de l'appel de projets de 2008 et que le processus d'attribution des places subventionnées a été complètement revu afin d'exiger plus de rigueur et de transparence.

La sous-ministre présente les différentes actions réalisées depuis 2008. Elle parle notamment de la Loi resserrant l'encadrement des services de garde éducatifs. La Loi prévoit, entre autres, un exercice de consultation des milieux régionaux pour l'attribution et la réaffectation des places à contribution réduite. Par souci de transparence, les conditions d'admissibilité et d'analyse des projets sont désormais publiques, et des délais plus longs sont alloués pour soumettre un projet.

Par ailleurs, Mme Bérubé rappelle que l'équipe d'inspection a été triplée depuis le début de l'année 2011. Des résultats sont déjà observables : le respect du calendrier, des suivis plus rapides et plus serrés lorsque des manquements sont constatés, et des interventions mieux structurées dans les cas de garde illégale.

En conclusion, Mme Bérubé insiste sur le fait que le Ministère a mis de l'avant plusieurs mesures pour veiller à la qualité des services de garde offerts au Québec. De plus, tout est mis en œuvre pour que les services de garde garantissent la santé, la sécurité, le développement et le bien-être des enfants.

Échanges entre les membres de la Commission et la sous-ministre

Les échanges avec la sous-ministre ont notamment porté sur le processus d'attribution des places à contribution réduite, les exigences légales, de même que les inspections réalisées par le Ministère.

Attribution de places à contribution réduite

Les membres s'intéressent au processus d'attribution des places à contribution réduite. En fait, les échanges portent sur les lacunes observées dans cet exercice en 2008. La sous-ministre admet que les critères d'évaluation et d'admissibilité utilisés lors de l'appel de projets en 2008 étaient flous. Elle insiste, la procédure était mal balisée. Ainsi, les équipes en charge de l'analyse des projets étaient mal outillées. Mme Bérubé explique que des améliorations ont été apportées depuis, dans la foulée de la Loi resserrant l'encadrement des services de garde éducatifs à l'enfance. Dorénavant, les comités consultatifs responsables de la sélection des projets disposeront de balises très précises. De plus, une formation sera offerte aux membres de ces comités.

Mme Bérubé a reconnu que le passage de 9 000 places, prévues dans l'appel de proposition, à 18 000 places créées a fait en sorte que le processus d'attribution a comporté des lacunes et des limites et que des projets dont la qualité était jugée insatisfaisante ont été retenus.

Selon le Vérificateur général, en 2008, les directions régionales n'ont pas expliqué leur position lorsqu'ils ont fait leurs recommandations. La sous-ministre explique que dans le nouvel appel de projets, les comités consultatifs devront remplir des fiches synthèses dans lesquelles ils justifieront leurs évaluations.

Il est aussi fait mention des places octroyées en 2008 dans des municipalités considérées comme ayant un surplus de places, comme l'a mentionné le Vérificateur général. La sous-ministre explique le procédé d'attribution et s'engage à transmettre à la Commission de l'administration publique une liste des projets concernés[3].

Exigences légales

La question des exigences légales prévues dans Loi a été abordée par les parlementaires. Ils s'enquièrent des améliorations apportées au processus par cette Loi. À cet effet, la sous-ministre explique que la Loi encadre avec rigueur et transparence la procédure. La Loi impose notamment la création de 22 comités consultatifs dans les régions du Québec. Elle précise la composition de ces comités et leur fonctionnement. De plus, les recommandations des comités seront rendues publiques. Les places seront ensuite allouées aux projets sélectionnés.

La sous-ministre ajoute que cette loi permet de déterminer des limites quant au nombre de permis et au nombre de places qu'une entreprise peut détenir. Désormais, une garderie ne peut avoir plus de cinq permis et un maximum de 300 places. Aussi, des vérifications seront faites pour s'assurer que le promoteur s'est bien conformé aux exigences du Ministère.

Inspections

Les parlementaires s'intéressent aux activités d'inspection du Ministère dans les services de garde. La sous-ministre explique que l'augmentation du nombre d'inspecteurs est justifiée par la hausse du nombre d'installations qui, entre autres, rendait très difficile l'atteinte des objectifs. L'augmentation de l'effectif a permis de respecter le calendrier et de donner à l'équipe une vision commune du travail. Une politique d'inspection des services de garde a d'ailleurs été adoptée à l'automne 2011. Mme Bérubé ajoute que le Ministère envisage la possibilité d'emprunter une approche basée sur les facteurs de risque, comme l'a suggéré le Vérificateur général.

En réponse aux questions des membres, la sous-ministre explique les conséquences engendrées lorsque des lacunes sont décelées dans un service de garde. À titre d'exemple, on transmet un avis de non-conformité et on met un suivi en place. Enfin, elle précise que la nouvelle loi fournit des outils, dont la possibilité de sanctions, le tout, dans l'objectif de s'assurer que le service de garde se conforme aux directives, qu'il offre un environnement sécuritaire et propice au développement des enfants.

Il est à souligner enfin que des parlementaires ont demandé à la sous-ministre d'obtenir les rapports d'évaluation des projets et la liste des projets recommandés par le Ministère mais non retenus. La sous-

[3] La liste a été transmise à la Commission le 19 avril 2012.

ministre a alors énoncé les motifs pour lesquels le Ministère maintenait la non-divulgation de ces renseignements. Les membres de la Commission ont aussi échangé avec la sous-ministre au sujet des rapports d'inspection, de l'environnement informationnel ministériel et du coût réel d'une place à contribution réduite.

Conclusion et recommandations

Cette audition a été l'occasion pour les membres de la Commission de l'administration publique de mieux connaître le réseau des services de garde éducatifs du Québec. Au cours de cette rencontre, la sous-ministre de la Famille et des Aînés a énuméré les changements apportés par le Ministère afin de suivre les recommandations du Vérificateur général du Québec. De fait, le plan d'action préparé par le Ministère comprend une importante liste de mesures qui seront mises en place progressivement.

Par ailleurs, les parlementaires notent que les lacunes constatées par le Vérificateur général dans le dernier exercice d'attribution de places à contribution réduite ont fait l'objet de correctifs. Toutefois, selon les membres de la Commission, le Ministère doit poursuivre ses efforts pour améliorer le mode d'attribution. Vu l'ampleur des ressources financières affectées et la complexité du processus, les députés ont décidé de suivre l'évolution de ce dossier.

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

- **Que** le ministère de la Famille et des Aînés lui transmette, au plus tard le 1er décembre 2012, un état de situation de la mise en œuvre de son plan d'action;

- **Qu'**elle évalue, au premier trimestre de 2013, l'opportunité d'inviter de nouveau la sous-ministre de la Famille et des Aînés à présenter l'état d'avancement de la mise en œuvre de son plan d'action.

CHAPITRE 2 AUDITION PORTANT SUR L'APPLICATION DE LA LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le 1er février 2012, la Commission de l'administration publique a entendu la sous-ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, Mme Diane Jean, concernant l'application de la Loi sur le développement durable[4]. Cette audition faisait suite aux observations de M. «Jean Cinq-Mars, commissaire au développement durable[5], et a été réalisée en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du commissaire au développement durable

Le commissaire au développement durable doit faire part, au moins une fois par année, de ses commentaires et recommandations sur l'application de la Loi sur le développement durable depuis son entrée en vigueur en avril 2006. Les observations du commissaire découlent de quatre mandats de vérification réalisés depuis la mise en œuvre de la Loi. Par ailleurs, les travaux du commissaire ont porté sur quatre grands thèmes au cours des différentes vérifications[6].

Premièrement, la vérification a porté sur l'examen de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 pour déterminer si elle respecte les exigences de la Loi sur le développement durable et de la Loi sur l'administration publique. À cet égard, M. Cinq-Mars note que la stratégie énonce 29 objectifs vagues et peu significatifs qui ne sont ni quantifiés ni accompagnés d'un échéancier de réalisation. De plus, celui-ci déplore que les rôles et les responsabilités des entités assujetties à la Loi sur le développement durable ne soient pas clairement définis. Le commissaire a donc recommandé que soient précisés les objectifs de la stratégie en ce qui a trait aux résultats recherchés et au calendrier de réalisation. Il a également recommandé que soient désignées les entités devant jouer un rôle prépondérant dans l'atteinte des objectifs de la stratégie.

Deuxièmement, la vérification devait évaluer la rigueur dans l'élaboration de la liste des indicateurs de développement durable ainsi que leur efficacité pour mesurer les progrès réalisés en la matière. Le commissaire juge le résultat obtenu insatisfaisant, car le système d'indicateurs à trois niveaux est complexe et ne guide pas suffisamment les ministères et les organismes. En outre, comme les enjeux prioritaires n'ont pas été cernés de manière adéquate dans la stratégie, il devient difficile d'établir des liens entre les

---

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

5 « Application de la Loi sur le développement durable : 2010 », dans Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011 : rapport du commissaire au développement durable, chap. 5, p. 5-1 à 5-17. L'article 17 de la Loi sur le vérificateur général prévoit que ce dernier nomme, avec l'approbation du Bureau de l'Assemblée nationale, un vérificateur général adjoint, qui porte le titre de commissaire au développement durable, pour l'assister principalement dans l'exercice de ses fonctions relatives à la vérification en matière de développement durable.

6 Le chapitre 5 du rapport 2010-2011 se base en grande partie sur les autres vérifications qui ont été publiées dans les rapports 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010.

indicateurs et les défis à relever. Enfin, le commissaire conclut que les indicateurs qui ont été choisis pour mesurer le progrès du développement durable sont peu significatifs. Il propose donc d'assurer un meilleur arrimage des indicateurs aux enjeux de société en matière de développement durable et aux objectifs de la stratégie gouvernementale. De plus, il recommande de mieux documenter le choix des indicateurs en soumettant les différentes options étudiées.

Troisièmement, le commissaire devait évaluer si les entités assujetties à la Loi sur le développement durable ont réussi à intégrer les principes du développement durable dans les processus décisionnels. M. Cinq-Mars s'interroge sur la valeur ajoutée des plans d'action de développement durable des quelque 130 entités assujetties qui ont dans leur ensemble défini près de 900 objectifs organisationnels et plus de 1100 actions. Près de 60 % des actions sont axées sur des moyens ou des mesures administratives dont les effets sont difficiles à apprécier, puisqu'ils ne sont pas orientés vers des résultats. Le commissaire recommande de faire une analyse qualitative globale des plans d'action pour évaluer la pertinence des actions qu'ils contiennent par rapport aux objectifs de la stratégie. Il recommande également de mettre en œuvre les mécanismes de coordination prévus pour favoriser la cohérence et la synergie des actions des entités.

Quatrièmement, le commissaire devait vérifier si les entités assujetties à la Loi sur le développement durable réalisent une reddition de comptes annuelle de qualité sur la mise en œuvre de leur plan d'action de développement durable. Après l'analyse de 35 rapports annuels sélectionnés, on constate que près de la moitié des 587 indicateurs n'ont pas été mesurés et que de nombreux engagements sont modifiés sans justification.

En conclusion, le commissaire souligne qu'en raison du caractère vague et général de la stratégie gouvernementale, les entités ont tendance à conserver leurs façons de faire et à ne retenir que les objectifs qui s'accordent bien avec leurs activités traditionnelles. M. Cinq-Mars rappelle que, dans ses différents rapports, il a déjà proposé des voies à explorer afin de relever les défis posés par le développement durable telles qu'une gestion horizontale des programmes, une approche multidisciplinaire faisant ressortir les différentes facettes du développement et une prise de décision basée sur les incidences à long terme.

Audition de la sous-ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs

La sous-ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, Mme Diane Jean, rappelle que le Québec s'est inscrit dans une démarche de développement durable depuis 1972. Il a été l'un des premiers États à se donner un encadrement légal avec l'adoption de la Loi sur le développement durable, en 2006, et la stratégie qui l'accompagne. Comme il s'agissait de la première stratégie de développement durable, le gouvernement a cherché à couvrir toutes les facettes du principe. Le résultat a été le développement de nombreux indicateurs qui se répartissent sur trois niveaux. La sous-ministre ajoute que le

Ministère déposera en 2013 un rapport sur la mise en œuvre de la stratégie et un autre sur l'application de la Loi.

Mme Jean souligne que la stratégie compte neuf orientations stratégiques dont trois sont prioritaires : informer, sensibiliser et éduquer. Une des responsabilités du Ministère est d'assurer la cohérence et d'orchestrer l'action gouvernementale. Cet exercice consiste principalement en la promotion et la coordination de la production d'indicateurs, la réalisation des bilans et l'amélioration de la connaissance. Les mécanismes pour effectuer cette coordination sont : le Comité interministériel du développement durable, les quatre tables de concertation spécifiques, les quatre tables sectorielles d'accompagnement des acteurs non gouvernementaux et les deux groupes de travail sur la sensibilisation et la formation en développement durable et l'économie verte.

La sous-ministre poursuit son exposé. Elle énumère quelques initiatives qu'elle juge significatives. Les entités assujetties à la Loi sur le développement durable ont préparé 132 plans d'action qui font état de nombreuses réalisations en développement durable. La Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier, adoptée en 2010, et la Politique québécoise de gestion des matières résiduelles, adoptée en 2011, incluent clairement le concept. Toujours selon la sous-ministre, le Plan Nord est un projet exemplaire de développement durable, car il comprend un document distinct sur des engagements de protection dans le Nord. D'ailleurs, il a fait l'objet d'une consultation. En outre, la stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires et le projet de Loi sur l'aménagement durable du territoire et l'urbanisme incluent clairement les principes du développement durable. De nombreux autres exemples viennent étayer les affirmations de la sous-ministre tels que : la Stratégie de développement de l'industrie québécoise de l'environnement et des technologies vertes, le Plan d'action concerté sur l'agroenvironnement et la cohabitation harmonieuse et la Stratégie québécoise d'économie d'eau potable. Enfin, la révision de la Loi sur les contrats des organismes publics en 2008 prévoit désormais l'intégration, dans les appels d'offres, de spécifications liées au développement durable et à l'environnement. De même, la révision du Règlement sur l'enregistrement des exploitations agricoles et sur le paiement des taxes foncières et des compensations permet d'intégrer les exigences d'écoconditionnalité.

Mme Jean conclut que la démarche pour assurer le développement durable est bien amorcée dans l'administration publique et que les premiers résultats obtenus confirment l'instauration d'un nouveau cadre de gestion prometteur. La sous-ministre fait cependant remarquer que la mise en œuvre et le suivi de la stratégie sont des exercices exigeants et s'inscrivent dans une approche d'apprentissage et d'amélioration continue. Des rectifications sont apportées régulièrement, notamment en réponse aux constats du commissaire au développement durable. Mme Jean souligne qu'il y a encore de nombreux défis à relever pour consolider et approfondir l'action gouvernementale. De nouvelles composantes d'envergure devront être intégrées à la stratégie comme l'Agenda 21 de la culture du Québec[7]. Enfin, la sous-ministre rappelle

[7] L'Agenda 21 de la Culture du Québec est un cadre de référence qui vient préciser les principes à respecter et les objectifs à viser pour faire de la culture une composante majeure et essentielle de la société, intégrée aux

que l'examen du rapport d'évaluation de la stratégie en 2013 sera un rendez-vous important pour le Ministère avec les parlementaires.

Échanges entre les membres de la Commission et dirigeants

Les échanges avec les dirigeants du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs ont notamment porté sur les préoccupations citoyennes, la gouvernance, le degré d'atteinte des objectifs de la stratégie, la gestion horizontale, les indicateurs, le rapport d'évaluation de la stratégie de même que l'analyse qualitative des plans d'action des entités.

Préoccupations citoyennes

Des membres de la Commission s'interrogent sur l'impact de la stratégie de développement durable sur les citoyens. La sous-ministre souligne que la Loi sur le développement durable repose sur des principes faisant appel à la participation et à l'engagement des citoyens. Elle précise que les programmes de formation et de sensibilisation ont pour objectif de s'assurer que la prise de décision intègre les principes du développement durable. À cet égard, elle ajoute que le Plan Nord est un exemple, parmi d'autres, d'un dossier où une grande place a été accordée à la consultation des partenaires et à la recherche de l'acceptabilité sociale. Ces gestes ont pour effet d'engendrer une culture du développement durable.

Gouvernance

À la lumière de la recommandation du commissaire touchant à la mise en œuvre de mécanismes pour favoriser la cohérence et la synergie des actions des entités, plusieurs députés se demandent comment la structure de la gouvernance pourrait être renforcée afin de favoriser la réalisation d'actions conjointes. Mme Jean reconnaît que l'actuel comité interministériel du développement durable est une énorme table à laquelle participent 31 ministères et organismes. Celle-ci croit qu'il y aurait lieu de créer un comité exécutif qui représenterait chacune des grandes missions gouvernementales (notamment, la santé et les services sociaux, le soutien aux personnes et aux familles, la gouvernance et la justice, l'économie et l'environnement) et qui servirait à choisir et à coordonner les actions prioritaires. Selon la sous-ministre, ce comité exécutif, qui pourrait être associé à des groupes de travail sectoriels, permettrait de mieux centrer l'action et de faire progresser la coordination et la concertation. Le commissaire, quant à lui, suggère d'ajouter des mécanismes de gestion horizontale propres aux grands enjeux gouvernementaux et sociétaux, tels que le réchauffement climatique et le développement durable. Qui plus est, M. Cinq-Mars considère que la gestion horizontale devrait être une préoccupation du comité exécutif proposé par le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs.

dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable. http://www.agenda21c.gouv.qc.ca/

Degré d'atteinte des objectifs de la stratégie

Des membres de la Commission demandent comment on mesure le degré d'atteinte des objectifs de la stratégie. Mme Jean précise que le Ministère est imputable, il doit remplir sa mission relative au développement durable. Cependant, celui-ci est surtout responsable de l'animation, de l'information et de la diffusion des principes de la Loi sur le développement durable. Il reste à démontrer que les actions sont significatives dans chacun des grands secteurs d'activité de l'État.

Indicateurs

Des parlementaires soulignent que la multiplicité des indicateurs peut engendrer une certaine confusion et créer des problèmes de communication. On se pose des questions sur leur utilité. La sous-ministre reconnaît que les indicateurs renferment présentement beaucoup d'information et qu'elle ne correspond pas toujours aux objectifs de la stratégie. Toutefois, Mme Jean rappelle qu'il s'agit d'un premier exercice. Ainsi, il ratisse large afin d'aboutir à un consensus porteur. Du reste, des choix devront être faits pour recentrer cette information trop abondante. L'idée d'un groupe de travail composé des ministères et des organismes, organisé selon les principales missions de l'État refait surface. Ce groupe pourrait effectuer une priorisation des indicateurs pour favoriser la corrélation avec objectifs de la stratégie. Le suivi en serait simplifié. Le commissaire au développement durable soutient que des indicateurs bien arrimés aux cibles choisies permettent aux ministères et aux organismes de mesurer l'atteinte des objectifs fixés.

Rapport d'évaluation de la stratégie

Mme Jean a remis à la Commission de l'administration publique, le 4 avril 2012, un calendrier des travaux relatifs au rapport d'évaluation de la stratégie. Le rapport sera déposé en 2013. Selon la sous-ministre, ce bilan permettra de consolider et d'apprécier l'ensemble des actions. Des indices de performance plus précis seront établis et des ajustements seront apportés afin d'améliorer la reddition de comptes.

Analyse qualitative des plans d'action des entités

Des membres de la Commission rappellent que le commissaire au développement durable a déjà recommandé au Ministère de faire une analyse qualitative globale des plans d'action des entités assujetties à la Loi sur le développement durable. Toutefois, cette recommandation n'a pas été suivie. Les parlementaires croient qu'une telle analyse donnerait une vue d'ensemble de la progression du développement durable. La sous-ministre répond que le Ministère s'est engagé à faire un bilan après cinq ans d'application de la Loi sur le développement durable. Elle ajoute que chacune des 132 entités assujetties à la Loi sont imputables de leurs actions devant le législateur. Quant à faire un bilan de tous les rapports annuels produits, il s'agit là d'une tâche gigantesque. Par contre, une analyse sectorielle ou un échantillonnage des rapports annuels de certaines entités serait un exercice pertinent. De fait, cela pourrait

améliorer l'efficience et accroître la mobilisation pour atteindre les objectifs de développement durable du Québec.

Conclusion et recommandations

Les membres de la Commission de l'administration publique sont satisfaits du déroulement des échanges avec les témoins. La Commission prend bonne note de la transmission, le 4 avril 2012, du calendrier des actions devant mener au bilan en 2013 de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013.

Les députés ont bien compris, comme l'a expliqué la sous-ministre, qu'après l'entrée en vigueur de la Loi sur le développement durable, la stratégie de développement durable 2008-2013 était une première. En effet, il s'est agi d'une sorte de laboratoire dont les objectifs et les indicateurs n'auront de cesse d'évoluer à l'avenir. Les parlementaires ont néanmoins constaté que la stratégie ne cerne pas la situation actuelle du développement durable et ne cible pas non plus des résultats véritablement concrets à travers les 29 objectifs généraux retenus.

Plus précisément, les parlementaires se soucient du fait que les indicateurs retenus sont nombreux et se situent à différents niveaux. Les entités choisissent elles-mêmes les indicateurs et beaucoup d'actions sont davantage basées sur les moyens que sur les résultats. L'arrimage entre les enjeux et les indicateurs étant déficient, la reddition de comptes, dans sa forme actuelle, ne permet donc pas d'apprécier la contribution des entités à la mise en œuvre de la stratégie.

Les membres de la Commission ont noté que l'intégration des principes de la Loi sur le développement durable dans les activités principales des entités est complexe. Les parlementaires croient donc qu'il devrait y avoir une meilleure coordination entre les plans d'action des ministères et des organismes et le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. On doit mettre en place des mécanismes de coordination pour favoriser la cohérence et la synergie. La création d'un comité exécutif des ministères et des organismes pourrait favoriser la reddition de comptes et ferait progresser la concertation.

Dans sa mission d'entendre les sous-ministres et les dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative, la Commission s'intéresse à la reddition de comptes et à la performance de l'administration publique. En matière de développement durable, la Commission s'appuiera dorénavant sur les résultats des travaux du commissaire au développement durable. De fait, sa démarche est modelée sur les principes de la Loi sur l'administration publique quand il est question d'évaluer la qualité de la reddition de comptes et la performance des entités assujetties.

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

- **Que** le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs resserre la coordination entre, d'une part, les plans d'action des ministères et des organismes assujettis à la Loi sur le développement durable et, d'autre part, les principes et objectifs de cette Loi. Des mécanismes doivent être mis en place pour s'assurer que les principes de la Loi sont intégrés dans les principales activités des entités qui lui sont assujetties;
- **Que** le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs revoie la stratégie de développement durable de façon à ce qu'elle cerne mieux l'état d'avancement des initiatives favorisant le développement durable. À cette fin, qu'elle établisse des objectifs assortis de cibles plus claires, plus facilement mesurables, ce qui permettra d'obtenir un portrait plus juste de la progression des efforts en matière de développement durable et d'évaluer avec plus de précision le chemin qu'il reste à parcourir;
- **Que** le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, de concert avec les ministères et les organismes, améliore la définition et la sélection des indicateurs de développement durable pour favoriser un meilleur arrimage avec les objectifs de la stratégie. Ainsi, il sera possible d'apprécier la contribution des entités à la mise en œuvre de la stratégie.

CHAPITRE 3 AUDITION PORTANT SUR L'INDEMNISATION DES PERSONNES AYANT SUBI UN ACCIDENT

Le 22 février 2012, la Commission de l'administration publique a entendu la présidente-directrice générale de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), Mme Nathalie Tremblay, concernant l'indemnisation des personnes ayant subi un accident de la route. Cette audition faisait suite aux observations du Vérificateur général[8] et a été réalisée en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Vérificateur général

Les travaux du Vérificateur général visaient à s'assurer que la SAAQ gère les dossiers dont le coût d'indemnisation est le plus important de façon efficiente, économique et équitable. Pas moins de 100 981 réclamations ont été traitées en 2010 et les sommes versées pour l'indemnisation des personnes accidentées se sont élevées à plus de 990 millions de dollars[9]. La vérification a porté sur les dossiers dont le risque de prolongation de l'invalidité est élevé, les dossiers de personnes grièvement blessées ou décédées et les dossiers de la catégorie longue durée.

Depuis 2006, la SAAQ a entrepris de passer en revue les processus liés à l'indemnisation afin de contrer l'augmentation constante des coûts. Pour la seule année 2004, le déficit quant au financement du Fonds d'assurance automobile du Québec a été de 448 millions de dollars et la situation financière du fonds mettait à risque la pérennité du régime d'assurance. La revue des processus a permis de redresser la situation, de telle sorte que, pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2010, la Société a enregistré un surplus de financement de 207,1 millions de dollars. La revue des processus comportait trois volets, dont un relatif à l'indemnisation[10].

Le Vérificateur général observe que des changements opérationnels positifs ont découlé de cette revue des processus. Il constate néanmoins que des lacunes subsistent et que la Société doit intensifier ses travaux afin d'assurer une gestion efficiente, économique et équitable. Le Vérificateur souligne, entre autres, les problèmes qui sont résumés dans les paragraphes qui suivent.

---

8 *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2011-2012*, « Vérification de l'optimisation des ressources », automne 2011 - chapitre 6.

9 Il y a quatre principaux types d'indemnités et de remboursements : remplacement du revenu, perte de qualité de vie (atteintes permanentes ou temporaires en raison de blessures subies dans un accident), indemnités de décès et de frais funéraires, remboursement de frais de réadaptation.

10 Les autres volets concernent la tarification et la sécurité routière. Les informations données par Mme Tremblay au cours de l'audition ont permis d'apprendre que le volet relatif aux indemnisations compte pour environ 20 % du redressement.

La SAAQ n'a pas l'assurance que les renseignements fournis par la personne accidentée relativement à ses revenus sont toujours exacts[11]. Par exemple, plusieurs dossiers étudiés démontrent une insuffisance de pièces justificatives et l'absence de vérification auprès de l'employeur ou d'autres instances gouvernementales pour confirmer l'exactitude des renseignements fournis par la personne accidentée. La SAAQ ne précise pas dans ses politiques ou ses directives d'exigence à l'égard des documents qui doivent accompagner une demande d'indemnisation. Plusieurs dossiers présentent des risques d'erreur dans la détermination de l'indemnité de remplacement du revenu. Le Vérificateur recommande en conséquence à la SAAQ de revoir ses façons de faire afin de s'assurer de l'exactitude des renseignements fournis aux fins du calcul de l'indemnité.

Lorsque le risque de prolongation de l'invalidité est élevé, le Vérificateur constate que le cadre de gestion adopté par la Société est peu respecté. Il recommande à cet égard que la SAAQ s'assure que toute l'information est consignée dans chacun des dossiers d'indemnisation à risque élevé, que les gestes clés sont accomplis dans le délai prévu et qu'un suivi adéquat des interventions est fait.

Concernant la réadaptation des personnes grièvement blessées, la SAAQ fait peu de suivi des modalités prévues dans l'entente administrative avec le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)[12]. Cette situation se traduit par le paiement de services non prévus dans le plan de couverture et le paiement d'heures de traitement excédentaires qui n'avaient pas été approuvées par la SAAQ. De plus, la Société n'a pas établi de limites à l'égard des traitements en clinique privée au-delà desquelles des mesures de contrôle sont requises. Un dossier démontre, par exemple, qu'une personne a reçu trois cents traitements de physiothérapie sur une période de quatorze mois, au coût de 9 300 $. Le Vérificateur général recommande donc à la SAAQ de baliser les traitements en clinique privée et de s'assurer du respect des modalités prévues dans l'entente administrative avec le MSSS.

D'autres constats et recommandations du Vérificateur portent sur :

- le juste calcul de la rente résiduelle;
- la cohérence du traitement lorsque les personnes accidentées ont plus d'un dossier actif;
- le paiement d'indemnités pour préjudice non pécuniaire lié à des atteintes temporaires ou permanentes;
- les lacunes quant au contrôle des médicaments pris par les personnes accidentées;
- l'absence de processus formel d'assurance qualité;
- le développement d'indicateurs et de cibles de performance;
- l'importance de disposer d'une information détaillée et continue permettant de suivre les facteurs qui influencent le coût de l'indemnisation.

[11] L'indemnité de remplacement du revenu est celle pour laquelle les sommes versées par la SAAQ sont les plus importantes, soit plus de 45 % (449 millions de dollars) en 2010.

[12] En 2010, la SAAQ a versé plus de 50 millions de dollars aux 19 établissements qui fournissent des services de réadaptation dans le réseau public de la santé et des services sociaux (ergothérapie, neuropsychologie, physiothérapie, psychologie, etc.).

Les déficiences relevées amènent le Vérificateur général à conclure que la Société doit implanter un processus formel d'assurance qualité composé de différents contrôles portant en particulier sur les éléments à risque, et ce, afin d'assurer un traitement uniforme et équitable des dossiers.

Mentionnons enfin que la firme SECOR a mené, pour le compte du Vérificateur général, une étude afin de recenser les pratiques exemplaires et les idées novatrices en matière de gestion des réclamations et des dossiers d'invalidité. Le rapport du Vérificateur donne plusieurs exemples de bonnes pratiques de sociétés publiques d'assurance automobile ailleurs au Canada et en Australie. Le Vérificateur estime que de telles approches aident à assurer un meilleur suivi du plan de traitement et qu'elles peuvent contribuer à limiter les coûts.

Audition de la présidente-directrice générale de la Société de l'assurance automobile du Québec

La présidente-directrice générale estime que le rapport du Vérificateur arrive à un moment clé où la SAAQ est à faire le bilan des cinq premières années du plan de redressement et à planifier les cinq prochaines. La Société adhère à toutes les recommandations du Vérificateur général. Mme Tremblay estime que les améliorations proposées, combinées aux actions déjà mises en place, permettront d'atteindre les deux objectifs fondamentaux de la Société, soit d'améliorer le service aux personnes accidentées et d'assurer une meilleure gestion des coûts du régime.

Mme Tremblay rappelle que le fonds d'assurance affichait un déficit annuel de près de 500 millions de dollars en 2006. On constatait alors, au-delà du seul aspect financier, des délais de service trop longs et une gestion d'entreprise non axée sur les risques d'assureur. Le virage aura contribué à ce que le régime affiche au 31 décembre 2010 un taux de financement de 122 %. Il aura également permis d'améliorer les services aux personnes accidentées.

Soulignons ici que la SAAQ a fait parvenir à la Commission de l'administration publique un plan d'action[13] en réponse à chacune des recommandations du Vérificateur général. Ce plan d'action comprend une vingtaine d'éléments et de nombreux échéanciers s'échelonnant du mois de mars 2012 à l'année 2013-2014. Les principaux éléments du plan d'action portent sur :

- l'exactitude des renseignements fournis pour le calcul des indemnités;
- le fait d'assurer un traitement équitable quant aux avances pour les atteintes permanentes et au paiement pour les atteintes temporaires;
- les plans d'action des dossiers d'indemnisation pour lesquels le risque de prolongation de l'invalidité est élevé;

[13] *Plan d'action de la Société de l'assurance automobile à la suite du rapport du Vérificateur général du Québec (déposé à l'Assemblée nationale le 30 novembre 2011).* Présenté à la Commission de l'administration publique. 22 février 2012.

- les services de réadaptation en clinique privée;
- les services de réadaptation dans le secteur public;
- le juste calcul de la rente résiduelle;
- les personnes accidentées ayant plus d'un dossier actif;
- l'assurance qualité;
- l'information de gestion;
- l'information sur le suivi des coûts du régime d'indemnisation.

Échanges entre les membres de la Commission et la présidente-directrice générale

Les échanges ont porté sur des commentaires transmis par le Protecteur du citoyen, l'assurance qualité, le contrôle lié aux médicaments et le paiement direct des factures, les balises applicables aux traitements donnés dans le secteur public et dans les cliniques privées, le juste calcul de la rente résiduelle et l'accomplissement des gestes clés prévus dans les plans d'action des accidentés.

Commentaires du Protecteur du citoyen

Les premières questions des membres touchent aux observations du Protecteur du citoyen. Dans le contexte de sa collaboration avec la Commission de l'administration publique, le Protecteur du citoyen lui a fait parvenir une note sur les suivis donnés par la SAAQ de plusieurs situations problématiques qu'il a relevées pendant son examen des plaintes envers la Société. Ces problématiques portent sur les délais de la SAAQ à exécuter les décisions rendues par le Tribunal administratif du Québec ou par les tribunaux judiciaires, sur les décisions rendues sans avoir toutes les informations nécessaires et sur la filature avec surveillance vidéo des accidentés de la route. Pour les deux premières problématiques, le Protecteur du citoyen affirme que les situations dénoncées ont toutes été corrigées de manière satisfaisante.

En ce qui a trait à la filature avec surveillance vidéo, l'enquête du Protecteur a révélé que la SAAQ n'exerce pas toujours son pouvoir d'enquête et son pouvoir décisionnel conformément au cadre juridique et administratif applicable, de même qu'aux principes établis par la jurisprudence, causant ainsi d'importants préjudices aux accidentés de la route. Un rapport comportant des recommandations a été transmis à la SAAQ à ce sujet. Cette dernière s'est dit en accord avec l'ensemble des recommandations et a transmis au Protecteur du citoyen un plan d'action pour leur mise en œuvre. Au cours de l'audition, Mme Tremblay a informé les membres de la Commission que ce plan d'action doit être mis en œuvre au plus tard en juin 2012.

Assurance qualité

Les membres de la Commission se sont ensuite intéressé aux lacunes soulevées par le Vérificateur général dans l'assurance qualité et l'absence de processus formel permettant l'uniformité et l'équité dans le traitement des demandes par les 400 agents d'indemnisation de la SAAQ.

Mme Tremblay informe les membres que les travaux entrepris en 2006 ont permis d'agir à différents niveaux. Premièrement, dans chaque équipe de huit personnes, il y a un professionnel responsable du contrôle de la qualité. Deuxièmement, six personnes se consacrent à des travaux horizontaux de contrôle de la qualité. Troisièmement, il y a des travaux au sein de la Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes. Enfin, une équipe est responsable de la révision et de l'amélioration des procédés. Cependant, Mme Tremblay reconnaît, tel que le souligne le Vérificateur général, que ces quatre éléments doivent s'intégrer dans un processus formel. Le plan d'action de la SAAQ, en réponse aux recommandations du Vérificateur général, prévoit que ce processus formel sera implanté d'ici le 31 décembre 2012.

Contrôle lié aux médicaments et le paiement direct des factures

La SAAQ rembourse à la personne accidentée le prix des médicaments prescrits à la suite d'un accident lorsque celle-ci n'est pas déjà couverte par un autre assureur. Les dépenses liées aux médicaments ont augmenté de façon importante au cours des dernières années, passant de 14 millions de dollars en 2007 à 20 millions en 2010, ce qui représente une croissance de 40 %. En 2008, la SAAQ a commandé une étude à la firme Mercer sur l'évaluation du passif pour les prestations de médicaments. Le Vérificateur général constate que les recommandations de la firme Mercer relatives à la surveillance et au suivi du coût des médicaments n'ont pas encore été mises en œuvre[14].

Les membres de la Commission ont voulu savoir pourquoi la SAAQ n'a pas encore corrigé les lacunes importantes soulevées dès 2008 par la firme Mercer dans une étude qui avait pourtant été commandée par la Société elle-même. Mme Tremblay avance que le plan d'action global de la SAAQ comprend plusieurs éléments qui répondent aux nombreuses problématiques qui sont la cause des augmentations de coûts depuis 1994. Compte tenu des ressources en place, la SAAQ a établi des priorités et fait des choix de gestion. C'est ainsi que l'échéancier de réalisation concernant les médicaments ne pouvait être entrepris avant 2011. Le plan d'action remis à la Commission comprend trois phases : approbation du processus cible (printemps 2012), élaboration de la stratégie de mise en œuvre (2012) et mise en œuvre de la solution retenue (2013-2014).

Par ailleurs, les échanges pendant l'audition publique ont fait ressortir que les clients de la SAAQ doivent encore envoyer leurs factures papier pour recevoir un remboursement. Mme Tremblay affirme que la SAAQ cherche présentement la meilleure solution technologique au moindre coût afin d'offrir à ses clients, si possible à compter de 2013, une approche semblable à celle utilisée dans les pharmacies.

Les membres de la Commission estiment que la SAAQ doit accorder une attention particulière à ce dossier. La Commission croit qu'il est important que la Société mette en place un système de contrôle des

[14] Les recommandations portent, entre autres, sur l'information sur la qualité et la concentration des médicaments remboursés et les consultations multiples auprès de prescripteurs ou de pharmaciens (qui ont conduit dans au moins un cas au paiement de quantités de médicaments supérieures à celles mentionnées dans les ordonnances).

médicaments qu'elle rembourse. En fait, les parlementaires trouvent étonnant que la Société n'ait pas encore corrigé les lacunes soulevées par la firme Mercer en 2008. De surcroît, ces mêmes lacunes ont été révélées par le Vérificateur général en 2011. Enfin, les membres trouvent singulier qu'une société d'assurance aussi importante que la SAAQ n'ait pas encore mis en place un système informatique qui permette d'éliminer la facturation papier. Ils invitent la Société à accélérer ses travaux en ce sens et à s'inspirer, si possible, du savoir-faire d'autres organisations semblables, telles que la Régie de l'assurance maladie du Québec. Ils soulignent toutefois l'importance de prendre le temps nécessaire pour trouver la meilleure solution technologique tout en contrôlant les coûts, et ce, à la lumière de certains échecs vécus ailleurs dans l'appareil gouvernemental.

Balises à l'égard des traitements donnés dans le secteur public et dans les cliniques privées

Selon le Vérificateur général, les établissements de réadaptation ne respectent pas toujours les modalités prévues dans l'entente entre le ministère de la Santé et des Services sociaux et la SAAQ. À titre d'exemples, les balises concernant les délais pour la production des demandes de couverture, les services facturés mais non autorisés, et l'intensité des services ne sont pas toujours respectées. À ce sujet, aux questions de la Commission, Mme Tremblay répond qu'un comité de suivi MSSS-SAAQ a été mis sur pied en vue de régulariser toutes les situations soulevées. Le comité a pris en charge les constats du Vérificateur général en décembre 2011. Un plan de travail détaillé devait être approuvé en avril 2012. De plus, le plan d'action présenté à la Commission prévoit qu'un système automatisé sera ajouté à l'outil de suivi actuel en décembre 2012, ce qui permettra de suivre les termes de l'entente et d'assurer le contrôle des services.

Par ailleurs, le Vérificateur général a constaté que la SAAQ n'a pas fixé de limites quant au nombre de traitements en clinique privée au-delà duquel des mesures de contrôle sont requises. Les membres de la Commission ont questionné la présidente-directrice générale sur ce constat, en particulier sur de possibles abus concernant les traitements de physiothérapie. Les réponses de Mme Tremblay et le contenu du plan d'action présenté à la Commission fournissent les explications qui suivent. La SAAQ a d'abord choisi de s'attaquer, entre 2007 et 2010, au contrôle des soins médicaux offerts dans le secteur public. Puis, en 2011, des travaux ont été entrepris dans le secteur privé quant au nombre de traitements de psychologie et des balises ont été établies, lesquelles seront implantées en juin 2012. Ensuite, des travaux ont débuté en mars 2012 quant au nombre de traitements de physiothérapie et des balises seront établies d'ici décembre 2012 et implantées au printemps 2013. Enfin, une planification est en cours visant les autres professionnels de la santé du secteur privé.

Juste calcul de la rente résiduelle

Le Vérificateur général a relevé que la SAAQ n'a pas mis en place les mécanismes suffisants pour s'assurer d'un juste calcul de la rente résiduelle. L'indemnité de remplacement du revenu est généralement versée pendant trois ans si la personne est jugée inapte au travail qu'elle occupait au moment de son accident. Après cette période, la personne accidentée reçoit une rente résiduelle calculée sur la base d'un « emploi

déterminé », c'est-à-dire une catégorie d'emploi que la personne est apte à exercer, selon ses limitations. La méthode de calcul de cette rente résiduelle conduit à des iniquités que la SAAQ a entrepris de corriger après la publication du rapport du Vérificateur général. Les propos tenus par Mme Tremblay au cours de l'audition et le plan d'action transmis à la Commission précisent que la SAAQ entend corriger ce problème au plus tard en décembre 2012[15].

Accomplissement des gestes clés prévus dans les plans d'action des accidentés

Les membres de la Commission ont interrogé Mme Tremblay sur le constat du Vérificateur général selon lequel au moins un geste clé n'a pas été respecté par les agents d'indemnisation dans 77 % des dossiers analysés en 2010 dans la catégorie des dossiers à risque élevé de prolongation de l'invalidité. La présidente-directrice générale explique qu'un processus a été mis en place en 2008. Celui-ci prévoit l'élaboration d'un plan d'action pour chaque personne accidentée et l'accomplissement de gestes clés (exemples : élaborer un plan d'action, rencontrer en personne l'accidenté, prendre contact avec l'employeur, etc.). Ce processus est toujours en rodage, mais, au 31 décembre 2011, le taux de respect des gestes clés était de 70 %. La cible fixée pour décembre 2012 est d'atteindre 100 % des gestes clés accomplis.

Par ailleurs, le Vérificateur général a aussi constaté que les plans d'action n'exigent pas, parmi les gestes clés à faire, de préciser une date cible pour le retour au travail. Pourtant, il s'agit d'une bonne pratique. On l'observe dans des organisations semblables à l'extérieur du Québec, mais aussi au sein de la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec (CSST). Mme Tremblay affirme que la Société entend s'inspirer du modèle de la CSST et que ce geste clé sera ajouté en 2012 aux plans d'action des personnes accidentées dont on peut prévoir un retour au travail.

Conclusion et recommandations

Les membres de la Commission de l'administration publique sont satisfaits du déroulement des échanges avec la présidente-directrice générale de la SAAQ, Mme Nathalie Tremblay. Ils soulignent l'ouverture de la Société aux recommandations du Protecteur du citoyen et du Vérificateur général ainsi que la qualité du plan d'action transmis à la Commission. Au terme de ses travaux, la Commission estime néanmoins que des déficiences importantes subsistent. C'est pourquoi les membres appuient les recommandations du

[15] Un reportage de Radio-Canada, diffusé le 8 mars 2012, apporte un éclairage intéressant sur ce dossier. Voici un extrait : « Radio-Canada a appris que la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) a commis une erreur coûteuse reliée aux rentes résiduelles, qui la force à verser 6 millions de dollars à 700 accidentés de la route qui n'ont pas reçu toutes les indemnités auxquelles ils avaient droit. Au Québec, 7000 accidentés aptes à retourner au travail touchent une rente résiduelle. Pour 1250 d'entre eux, la SAAQ a mal évalué les indemnités. En tout, 700 n'en ont pas reçu assez et 550 autres ont obtenu plus qu'il en fallait, soit 6 millions de trop. L'erreur de la SAAQ a aussi des conséquences pour les 550 assurés qui ont reçu des indemnités en trop, puisque, après correction, leur revenu sera réduit. Ils n'auront pas toutefois à rembourser l'argent qu'ils ont reçu en trop, par erreur. Certaines de ces personnes ont profité des mauvaises évaluations de la SAAQ depuis plus de 20 ans. » (http://www.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2012/03/08/002-saaq-erreur-6-millions.shtml)

Vérificateur général et demandent à la SAAQ d'intensifier ses efforts. Un suivi rigoureux de la mise en œuvre des mesures prévues dans le plan d'action s'impose afin de contrer les risques de fraude ou de mauvaise évaluation des indemnités à verser.

Compte tenu de l'importance des enjeux, la Commission se réserve le droit d'inviter la direction de la SAAQ à venir lui présenter les résultats de la mise en œuvre du plan d'action. De plus, la Commission de l'administration publique recommande :

- **Que** la Société de l'assurance automobile du Québec lui soumette, tous les six mois, à compter du mois de décembre 2012, et ce, jusqu'au mois de décembre 2014, un rapport sur l'état d'avancement des travaux relatifs à chacune des mesures du plan d'action et, dans la mesure du possible, sur les économies générées par ces mesures;
- **Que** la Société de l'assurance automobile du Québec lui soumette, en décembre 2012, un rapport sur les mesures mises en place pour répondre aux recommandations du Protecteur du citoyen relatives à la surveillance vidéo des accidentés de la route, au respect des droits de l'accidenté à se faire entendre et à la bonne utilisation de son pouvoir d'enquête et de son pouvoir décisionnel.

CHAPITRE 4 AUDITION DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR CONCERNANT SON RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2010-2011

Le 9 mai 2012, la Commission de l'administration publique a entendu le secrétaire du Conseil du trésor, monsieur Marc Lacroix, concernant le rapport annuel de gestion 2010-2011 du Secrétariat du Conseil du trésor, en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Audition du secrétaire du Conseil du trésor

Le secrétaire a brièvement exposé le contexte dans lequel s'inscrivent les résultats présentés dans le rapport annuel de gestion 2010-2011 du Secrétariat ainsi que les actions menées depuis. Il insiste en particulier sur les principaux enjeux liés à la gestion des ressources.

M. Lacroix mentionne qu'une stratégie gouvernementale a été élaborée afin de renouveler le cadre de gouvernance en gestion des ressources humaines. Cette stratégie s'articule autour des trois enjeux suivants :

- attirer les talents;
- maintenir et renforcer le savoir-faire et les compétences;
- favoriser l'innovation et la mobilisation au sein de la fonction publique.

En ce qui concerne la gestion des dépenses, le secrétaire indique que le mandat du Secrétariat s'exerce en matière de contrôle et de suivi. Quant à la gestion des infrastructures, il précise que les ministères et les organismes procèdent à l'actualisation de leur cadre de gestion en fonction de la Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques.

M. Lacroix explique que le Secrétariat préconise que l'adjudication des contrats publics respecte les grands principes suivants : la transparence, l'équité, l'intégrité et l'accessibilité. Il énonce que l'encadrement doit être assez souple pour s'adapter aux enjeux de certains secteurs. Il doit également viser la meilleure cohérence possible. Par ailleurs, il signale qu'une plus grande marge de manœuvre a été accordée aux dirigeants d'organismes en matière de gestion contractuelle en retour d'une meilleure reddition de comptes. Il ajoute que le Secrétariat mesure le niveau d'appropriation du cadre normatif. Il mentionne que des travaux de contrôle seront réalisés sur l'adjudication et les mesures de gestion des contrats octroyés par les organisations assujetties à la Loi sur les contrats des organismes publics. Le secrétaire fait également part des principales actions envisagées en matière de gouvernance des projets d'infrastructures publiques.

Ensuite, M. Lacroix traite des principaux projets touchant la gestion des ressources informationnelles, soit le plan d'optimisation des infrastructures en ressources informationnelles, la gestion des projets informatiques, la production d'un tableau de bord gouvernemental sur l'état de santé des projets, l'établissement d'une nouvelle unité administrative assignée à la gouvernance, au suivi et au redressement

des projets informatiques, la mise en place d'un gouvernement ouvert et la Stratégie de l'économie numérique.

Par ailleurs, M. Lacroix mentionne que tous les secteurs du Secrétariat ayant la responsabilité d'encadrer la gestion des ressources ont engagé des actions pour accroître et faciliter l'appropriation de saines pratiques de gestion par les ministères et les organismes.

En matière de gestion axée sur les résultats, le secrétaire souligne que, dix ans après l'adoption de la Loi sur l'administration publique, on révisera les modalités d'application de cette loi dans l'intention de réaffirmer la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens, de renforcer et de faciliter l'application du cadre de gestion axée sur les résultats, d'accroître la transparence des ministères et des organismes et d'améliorer la performance de l'administration gouvernementale.

M. Lacroix complète en mentionnant que pour devenir et demeurer efficient, le Secrétariat doit être en mesure de bien connaître sa performance organisationnelle et de travailler à l'améliorer.

Échanges entre les membres de la Commission et les dirigeants

Les discussions ont notamment porté sur la gestion des ressources humaines, la gestion des infrastructures publiques, la gestion contractuelle, la gestion des ressources informationnelles, la gestion de la performance du Secrétariat, le taux de roulement et l'évaluation de programmes.

Gestion des ressources humaines

Dans un contexte de changements démographiques, de départs à la retraite, de concurrence accrue des organisations pour l'accès aux compétences, de resserrement du marché de l'emploi, les membres de la Commission s'interrogent sur le pouvoir d'attraction de la fonction publique. Le Secrétariat a développé un indice d'attrait de la fonction publique. Les principaux facteurs considérés pour évaluer cet indice sont : la sécurité d'emploi, les salaires et les avantages sociaux, la conciliation travail-famille, les perspectives de carrière, le lieu de travail, la vision et la réputation de l'employeur ainsi que le climat de travail.

Les parlementaires s'intéressent aux moyens mis en œuvre pour s'assurer que la fonction publique attire les meilleures recrues. À ce sujet, ils prennent note que le Secrétariat a développé des outils de promotion, notamment le portail *Carrières*, qui regroupe une multitude de renseignements pour les gens qui désirent intégrer la fonction publique. Ce portail met en valeur la fonction publique et fournit l'information nécessaire pour obtenir un emploi.

En ce qui concerne l'évolution de l'effectif, la Commission constate que la pratique du remplacement partiel des départs à la retraite, modulée en fonction de la situation particulière des organisations, est toujours en vigueur. Elle note également que cette approche a permis de dégager une marge de manœuvre

pour répondre à de nouveaux besoins et préserver la capacité de la fonction publique à soutenir ses mandats et à se renouveler. L'approche a également permis des ajouts d'effectifs en fonction de priorités gouvernementales.

Gestion des infrastructures publiques

Les députés remarquent que le Secrétariat élabore actuellement des mesures pour la gestion des projets qui coûtent entre 5 et 40 millions de dollars. Ces règles seront en grande partie inspirées de la politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique de plus de 40 millions de dollars.

Gestion contractuelle

Les membres de la Commission s'intéressent à l'appropriation du cadre normatif en gestion contractuelle. Ils prennent note qu'en 2009-2010, les ministères et les organismes ont octroyé 8 350 contrats de plus de 25 000 $, d'une valeur totale de 4,9 milliards de dollars. En fonction de la valeur des contrats, les modes de sollicitation utilisés sont :

- appel d'offres publics, 80 %;
- appel d'offres sur invitation, 2 %;
- contrats attribués de gré à gré, 18 %.

Les parlementaires constatent que ces données ne couvrent que les ministères et les organismes publics. Cependant, la Loi concernant la lutte contre la corruption, adoptée en 2011, a fait en sorte que la présidence du Conseil du trésor devra soumettre au gouvernement, au plus tard le 13 juin 2014, et par la suite tous les cinq ans, un rapport sur l'application de la Loi sur les contrats des organismes publics. Ce rapport devra être déposé à l'Assemblée nationale dans les trente jours suivant sa production au gouvernement. Il inclura les données sur les contrats octroyés par les établissements des réseaux de la santé et des services sociaux ainsi que de l'éducation.

Par ailleurs, le Secrétariat a examiné un échantillon des rapports produits par les dirigeants des ministères et des organismes. Cet examen révèle que, de façon générale, ces derniers utilisent bien les pouvoirs qui leur sont délégués. Toutefois, dans certains cas, les justifications invoquées sont parfois incomplètes ou non pertinentes. De plus, l'autorisation écrite ne respecte pas toujours les délais requis. Enfin, certains pouvoirs délégués aux dirigeants sont mal utilisés. En ce qui a trait aux mesures prises pour corriger les lacunes observées, la Commission note que le Secrétariat mise essentiellement sur la formation donnée aux intervenants des ministères et des organismes. Par ailleurs, le Secrétariat intervient de façon ciblée auprès des organisations concernées.

Gestion des ressources informationnelles

La gestion des ressources informationnelles intéresse particulièrement les députés. En effet, ils ont de grandes attentes envers le Secrétariat, qui joue un rôle majeur en matière de gouvernance, car il exerce des responsabilités qui lui sont dévolues par la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (Loi) [L.R.Q., c. G-1.03].
Les membres de la Commission constatent que le Secrétariat travaille sur plusieurs chantiers pour améliorer la situation actuelle. Ainsi, le Secrétariat applique son plan d'action adopté en réponse aux recommandations du Vérificateur général du Québec formulées à la suite de sa vérification de l'optimisation des ressources concernant les projets d'affaires liés aux ressources informationnelles et à l'encadrement gouvernemental (chapitre 8 du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011*, tome II).

Les parlementaires s'enquièrent de la création de 59 postes et d'une nouvelle direction générale. M. Lacroix mentionne que vingt nouveaux postes ont été attribués au Secrétariat pour l'année financière 2012-2013. Les 39 autres postes seront affectés à la mise ne œuvre du plan d'action du Secrétariat au cours des deux prochaines années. Quant à la nouvelle direction générale, son rôle consistera à analyser les demandes d'autorisation de projets et à soumettre des recommandations à cet égard[16]. Cette direction aura également la responsabilité de surveiller l'état de santé des projets. À cet effet, le personnel de cette direction générale procédera à une collecte annuelle de données sur les projets informatiques auprès de l'ensemble des organisations assujetties à la Loi, soit les ministères, les organismes, les entités du réseau de l'éducation ainsi que celles du réseau de la santé et des services sociaux. Ces données seront analysées et, au besoin, des mesures de redressement seront proposées pour les projets jugés en difficultés. Par ailleurs, cette équipe aura pour fonction d'accompagner le personnel des ressources informationnelles en matière de gestion de projets informatiques.

La Commission est très préoccupée par les nombreuses lacunes observées par le Vérificateur général dans le domaine de la gestion des projets informatiques. M. Lacroix précise que le Secrétariat s'est doté d'une stratégie de transformation et d'optimisation des ressources informationnelles. Du reste, l'un des sept axes porte sur l'intensification de la gouvernance des projets. Il est également question du comité de gouvernance qui réunit le dirigeant principal de l'information du Secrétariat, les deux dirigeants réseau de l'information du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et du ministère de la Santé et des Services sociaux, de même que les dirigeants sectoriels de l'information. Par ailleurs, les députés notent que le Secrétariat a adopté un plan d'action en réponse aux observations du Vérificateur général concernant les projets d'affaires liés aux ressources informationnelles et l'encadrement gouvernemental. Ce plan comporte 63 actions, dont 26 sont réalisées et 15 le sont à 90 %.

[16] Au total, 40 % des projets touchent au développement, tandis que 60 % concernent les travaux d'entretien et de continuité.

Performance du Secrétariat

Le secrétaire indique que, en raison de son rôle de gouvernance, les pratiques en matière d'efficacité et d'efficience du Secrétariat doivent être exemplaires. À cet effet, il informe les députés qu'une direction de la performance organisationnelle a été mise en place et qu'un plan directeur triennal a été adopté.

Taux de roulement

Les membres de la Commission se préoccupent du taux de roulement du personnel du Secrétariat. Les départs ont atteint 25 % de l'effectif en 2009-2010 et 23 % en 2010-2011, alors que la moyenne gouvernementale est de 12,5 % (2010-2011). Le secrétaire précise que ce taux a diminué à 17 % en 2011-2012. À cet égard, M. Lacroix souligne que le problème est assez sérieux pour justifier la présence d'un objectif à ce sujet dans le prochain plan stratégique et l'adoption d'un plan directeur en ressources humaines.

Évaluation de programmes

L'évaluation de programmes est également un sujet d'intérêt pour les parlementaires. Ils prennent note que le Secrétariat réalise des travaux afin d'adapter un outil d'évaluation à la pratique des ministères sectoriels. Cet outil doit offrir la souplesse nécessaire pour être appliqué à différents programmes dans différents contextes. L'objectif visé consiste à donner aux décideurs une information standardisée, pertinente et crédible sur la performance des programmes. Il s'agit de favoriser son utilisation dans la prise de décision à tous les secteurs de l'appareil gouvernemental.

Conclusion et recommandations

Les membres de la Commission constatent que les dirigeants du Secrétariat du Conseil du trésor se sont bien préparés. Ainsi, ils ont pu répondre à leurs questions. En ce qui concerne la gouvernance, ils remarquent que le Secrétariat mise beaucoup sur la formation de ses nombreuses clientèles afin de corriger les situations les plus problématiques. Ils considèrent que cette façon de faire correspond aux attentes exprimées par les participants aux ateliers tenus lors de la journée d'échanges et de réflexion sur l'application de la Loi sur l'administration publique en novembre 2011. Toutefois, ils sont préoccupés par le taux élevé de roulement du personnel du Secrétariat.

La Commission observe que le Secrétariat du Conseil du trésor a de nombreux chantiers en cours. Ces projets touchent pratiquement tous les secteurs : la gestion contractuelle, la gestion des ressources informationnelles, la gestion des ressources humaines et la gestion des projets d'infrastructures. Les membres de la Commission expriment une certaine inquiétude quant à la capacité de l'entité à réaliser la totalité de ses projets, compte tenu de ses ressources et de l'étendue des mandats sous sa responsabilité. Les parlementaires se demandent comment la mise en œuvre des actions annoncée pourra être évaluée. C'est

pourquoi la Commission demande au Secrétaire de lui soumettre des indicateurs qui lui permettront de faire le suivi des principales actions qu'il entend concrétiser au cours des deux prochaines années.

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

- **Que** le Secrétariat du Conseil du trésor lui soumette, au plus tard le 30 septembre 2012, la liste des indicateurs qui lui permettront de faire le suivi de l'échéancier et des résultats de la mise en œuvre des actions prévues au cours des années financières 2012-2013 et 2013-2014;

- **Que** le Secrétariat du Conseil du trésor lui fournisse, en juin 2013 et en juin 2014, les résultats obtenus pour les années 2012-2013 et 2013-2014, en regard des indicateurs qu'il aura soumis à la Commission en septembre 2012.

CHAPITRE 5 EXAMEN DE RAPPORTS ANNUELS DE GESTION DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES PUBLICS EN VERTU DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Introduction

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

Le contexte actuel amène la Commission de l'administration publique à centrer encore davantage son attention sur la performance. D'une part, les ministères et les organismes ont acquis une expérience suffisante de la gestion axée sur les résultats. Ainsi, ils présentent généralement une meilleure information que par le passé. D'autre part, le Secrétariat du Conseil du trésor invite maintenant les ministères et les organismes à intégrer dans leur rapport annuel de gestion de nouveaux renseignements en matière de ressources humaines, financières et informationnelles. Bien que les parlementaires considèrent que des efforts doivent encore être faits, notamment concernant les ressources informationnelles, ils fondent de grands espoirs de voir les entités publier des renseignements favorisant une meilleure appréciation de la gestion de l'ensemble de leurs ressources.

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

- réaliser des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission;
- atteindre ses objectifs stratégiques;
- produire des services de qualité aux citoyens;
- utiliser ses ressources de façon optimale.

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

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

Examen de onze rapports annuels de gestion

Pendant la séance de travail du 28 février 2012, les parlementaires ont parcouru les rapports annuels de gestion 2010-2011 des trois organisations suivantes :

- le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF);
- le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT);
- le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

Par ailleurs, au cours de la séance du 29 mai 2012, ils ont examiné les rapports annuels de gestion 2010-2011 des huit entités suivantes :

- la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC);
- la Corporation d'urgences-santé (CUS);
- l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ);
- le ministère de la Famille et des Aînés (MFA);
- le ministère des Finances du Québec (MFQ);
- le ministère du Travail (MT);
- l'Office de la protection du consommateur (OPC);
- la Régie du cinéma (RC).

Au terme de l'examen des onze rapports, la Commission formule les commentaires présentés aux paragraphes qui suivent.

À l'égard de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, elle estime que l'organisme réalise des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission. Toutefois, la reddition de comptes au chapitre du plan stratégique est déficiente. En effet, le Plan stratégique 2007-2011 ne comporte pas de cibles et il est parfois difficile de faire le lien entre le plan et les résultats de l'exercice 2010-2011. Comme la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial n'offre pas de services aux citoyens, cet aspect n'a pas été évalué. L'information fournie permet de penser qu'elle gère adéquatement ses ressources.

À l'égard de la Corporation d'urgences-santé, la Commission estime que l'organisme réalise des activités qui couvrent sa mission. La performance de la Corporation d'urgences-santé au regard du plan stratégique est moyenne. Les données publiées permettent de croire qu'elle offre des services de qualité aux citoyens et qu'elle gère adéquatement ses ressources financières. Toutefois, l'information sur la gestion des ressources

humaines et informationnelles devrait être bonifiée pour favoriser l'évaluation de sa performance. La Commission a décidé d'entendre la Corporation d'urgences-santé afin de discuter de sa gestion administrative.

À l'égard de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec, la Commission juge que l'organisme réalise des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission. Toutefois, la reddition de comptes de l'Institut présente des lacunes. Si la performance au regard de l'atteinte des objectifs stratégiques est bonne, les engagements de services aux citoyens ne peuvent être évalués. En effet, la déclaration de services aux citoyens ne comporte pas de cibles. En outre, l'information sur les ressources humaines et informationnelles est minimale. Ainsi, la Commission ne peut se prononcer sur la performance. La Commission a décidé d'entendre l'Institut afin de discuter de sa gestion administrative.

À l'égard du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, la Commission estime qu'il accomplit des activités propres à couvrir l'ensemble de sa mission, qu'il réalise de bonnes performances quant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et qu'il semble administrer ses ressources de façon adéquate. Quant à la production de services de qualité aux citoyens, en l'absence d'indicateurs, il a été impossible de l'évaluer.

À l'égard du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, la Commission estime qu'il accomplit des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission et qu'il réalise de bonnes performances quant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques ainsi qu'à la production de services de qualité aux citoyens. Les renseignements fournis font croire que ce ministère prend les moyens pour faire une utilisation optimale de ses ressources.

À l'égard du ministère de la Famille et des Aînés, la Commission croit qu'il accomplit des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission et qu'il réalise de bonnes performances quant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques ainsi qu'à la production de services de qualité aux citoyens. Les renseignements fournis semblent indiquer que le Ministère prend les moyens pour faire une utilisation optimale de ses ressources.

À l'égard du ministère des Finances, la Commission estime qu'il remplit bien son rôle de conseiller du gouvernement. Par contre, plusieurs objectifs et indicateurs relèvent de l'action de l'ensemble du gouvernement et non exclusivement du Ministère. Par ailleurs, la reddition de comptes au chapitre du plan stratégique est déficiente. En effet, le plan stratégique 2008-2011 ne comportant pas de cibles, les résultats ne sont pas présentés en termes d'objectifs ou de cibles atteints. Les données publiées témoignent de la production de services de qualité aux citoyens. Les renseignements fournis semblent aussi indiquer que le Ministère prend les moyens pour faire une utilisation optimale de ses ressources. La Commission a décidé d'entendre le ministère des Finances afin de discuter de sa gestion administrative.

À l'égard du ministère du Travail, la Commission estime qu'il accomplit des activités lui permettant de couvrir l'ensemble de sa mission, qu'il réalise de bonnes performances quant à l'atteinte de ses objectifs

stratégiques, et qu'il semble administrer ses ressources de façon adéquate. Quant à la production de services de qualité aux citoyens, il a été impossible de l'évaluer, puisque les indicateurs à ce sujet sont absents.

À l'égard de l'Office de la protection du consommateur, la Commission estime que l'organisme s'acquitte bien de l'ensemble de sa mission. Les renseignements fournis font présumer que l'Office est en bonne voie d'atteindre la plupart des objectifs de son plan stratégique et qu'il suit de près les résultats relatifs à sa déclaration de services aux citoyens. Les renseignements fournis dans le rapport annuel de gestion laissent croire que l'Office prend les moyens nécessaires pour effectuer une utilisation optimale de ses ressources.

À l'égard de la Régie du cinéma, la Commission croit qu'elle accomplit des activités propres à couvrir l'ensemble de sa mission. La performance de l'organisme quant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques n'est pas très bonne et la production de services de qualité aux citoyens peut difficilement être évaluée dans son ensemble. La gestion de ses ressources semble néanmoins adéquate.

À l'égard du Secrétariat du Conseil du trésor, la Commission estime qu'il accomplit des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission. Par ailleurs, il est difficile d'évaluer l'atteinte des cinquante objectifs stratégiques (Secrétariat et ministère des Services gouvernementaux) et des vingt cibles du Service aérien gouvernemental. Le Secrétariat du Conseil du trésor réalise de bonnes performances quant à la production de services de qualité aux citoyens. Les renseignements fournis permettent de croire qu'il prend les moyens pour faire une utilisation optimale de ses ressources. La Commission a décidé de recevoir le Secrétariat du Conseil du trésor en audition pour approfondir l'examen de son rapport annuel de gestion (référence au chapitre 4 du présent rapport).

Constats généraux

Les membres de la Commission de l'administration publique constatent d'abord qu'il y a peu de cas où l'appréciation de la performance sous l'un ou l'autre des critères fait état de lacunes importantes. En particulier, les parlementaires notent que toutes les entités mènent des activités qui couvrent l'ensemble de leur mission et qu'une majorité affiche des résultats positifs pour les autres critères. Cependant, les membres soulignent qu'il y a encore plusieurs situations où l'information présentée dans le rapport annuel de gestion est insuffisante pour évaluer la performance.

C'est entre autres le cas pour la gestion adéquate des ressources informationnelles. L'ensemble des entités examinées ne présente pas l'information essentielle pour que le lecteur puisse juger de la bonne gestion des ressources. Il est important de noter que la plupart des organisations fournissent les renseignements suggérés par le Secrétariat du Conseil du trésor. Par conséquent, il apparaît essentiel que ce dernier, dans son document de soutien à la production du rapport annuel de gestion, suggère la présentation de données (débours planifiés, débours réels) qui renseignent sur les projets importants. La Commission considère qu'un projet est important s'il a besoin d'une autorisation du Conseil du trésor.

Il y a aussi des insuffisances en matière de renseignements liés à la gestion des ressources humaines, notamment le recrutement et la formation de la relève, des sujets qui préoccupent particulièrement les membres de la Commission. Celle-ci estime d'ailleurs que les moyens mis en place pour améliorer le recrutement de candidats et pour former la relève doivent être mis en lumière dans les rapports annuels de gestion des ministères et des organismes afin que la Commission dispose d'un portrait plus complet de leur performance en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines.

Enfin, les parlementaires observent que des insuffisances sont également relevées dans un certain nombre de cas pour les critères relatifs à l'atteinte des objectifs stratégiques et à la prestation de services de qualité aux citoyens.

Conclusion et recommandation

Au terme de ses travaux sur l'analyse d'un deuxième groupe de rapports annuels de gestion, la Commission a transmis ses remarques aux dirigeants sur les aspects propres à chacune des organisations. Comme par le passé, elle entend porter une attention particulière au suivi des interventions des organisations en réponse à ses commentaires. Enfin, elle mise fortement sur la collaboration des ministères et des organismes pour répondre à l'invitation du Secrétariat du Conseil du trésor de fournir une information plus complète sur l'utilisation de leurs ressources dans leur rapport annuel de gestion 2011-2012.

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

- **Que** le Secrétariat du Conseil du trésor poursuive ses efforts afin d'inciter les ministères et les organismes à publier une information plus complète en matière de ressources informationnelles.

CHAPITRE 6 ÉTABLISSEMENT DES PARAMÈTRES POUR LE SUIVI DE L'INFORMATISATION DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Le présent chapitre constitue la suite donnée par la Commission de l'administration publique à l'audition portant sur la Vigie relative au Dossier de santé du Québec (DSQ) tenue le 22 septembre 2011. Cette audition a fait l'objet d'un rapport de la Commission en décembre 2011. Sa conclusion était la suivante [17] :

> Les parlementaires se soucient de la poursuite et du parachèvement du projet d'informatisation du réseau de la santé et des services sociaux. Conscients que le ministère de la Santé et des Services sociaux considère désormais le DSQ comme partie prenante d'une plus vaste entreprise, soit l'informatisation du réseau de la santé et des services sociaux dans son ensemble, ils souhaitent en suivre l'avancement. De fait, le processus draine d'importantes ressources humaines, financières et matérielles. Les membres prennent en considération les différents changements apportés au projet depuis sa genèse et l'augmentation des montants estimés pour sa réalisation et croient que cela justifie un suivi adapté.
>
> En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :
>
> Que le ministère de la Santé et des Services sociaux lui transmette sur une base annuelle, à partir de l'automne 2012, les données lui permettant de suivre l'avancement de l'informatisation du réseau de la santé et des services sociaux selon les paramètres établis par les parlementaires.

Par ailleurs, en ce qui concerne lesdits paramètres, la Commission a précisé que :

> La Commission s'attend à ce que le ministère de la Santé et des Services sociaux ainsi que les agences de la santé et des services sociaux et les établissements publics visés par la Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., chapitre S-4.2) respectent les exigences de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (L.R.Q., chapitre G-1.03). Les membres de la Commission considèrent que les renseignements demandés sur l'état d'avancement des différents projets propres à l'informatisation du réseau proviendront des données nécessaires au processus normal de gestion. Par conséquent, la réalisation du suivi ne devrait pas nécessiter d'efforts supplémentaires.
>
> Afin d'être en mesure de suivre l'avancement de l'informatisation du réseau, les députés conviennent d'établir des paramètres, en collaboration avec le Ministère et le Vérificateur général, sur les renseignements demandés. À cette fin, la Commission fera état de ses travaux dans un de ses prochains rapports.

Il est important de noter que l'informatisation du réseau de la santé et des services sociaux (informatisation du Réseau) concerne le ministère de la Santé et des Services sociaux (Ministère), les agences de la santé et

[17] *Vingt-septième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, Commission de l'administration publique, décembre 2011, chap. 2

des services sociaux (agences), les établissements de la santé et des services sociaux (établissements) et la Régie de l'assurance maladie du Québec (Régie). Par voie de conséquence, son déploiement touche toutes les régions du Québec. Selon le Ministère[18], le Réseau se classe parmi les plus grands en Amérique du Nord. Il comprend :

- 156 000 postes de travail répartis dans toutes les régions du Québec;
- 16 000 serveurs et 300 centres de traitement informatique;
- Un système de télécommunication de plus de 1 650 sites reliant des établissements, des groupes de médecine de famille, des laboratoires et des centres d'imagerie médicale.

En ce qui a trait aux coûts, les investissements sont estimés à 1,6 milliard de dollars sur une période de plus de dix ans. Cette somme inclut l'investissement de 563 millions de dollars dans le DSQ ainsi que des investissements dans le déploiement des dossiers patients électroniques et leur coût de fonctionnement, soit 840 millions de dollars. À ce montant s'ajoutent 225 millions de dollars en investissements dits connexes au DSQ.

Les membres de la Commission considèrent que la détermination des paramètres nécessaires au suivi de l'avancement de l'informatisation du Réseau peut être grandement inspiré des constats des vérifications de l'optimisation des ressources réalisées par le Vérificateur général du Québec concernant la Vigie relative au DSQ et les Projets d'affaires liés aux ressources informationnelles et encadrement gouvernemental[19]. Par ailleurs, la Directive sur la gestion des ressources informationnelles (Directive), les renseignements du processus de reddition de comptes découlant de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (Loi) de même que la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics (Politique-cadre) doivent également être considérés. Il faut préciser que la Loi élargit ses exigences aux entités du réseau de l'éducation et du réseau de la santé et des services sociaux. Ainsi, dorénavant, quelque 600 organisations devront fournir de l'information au Secrétariat du Conseil du trésor (Secrétariat) sur leurs ressources informationnelles, alors qu'ils étaient une centaine avant l'adoption de la Loi.

Résultats des travaux de la Commission

Lors de la séance de travail du 29 mai 2012, les membres de la Commission ont examiné des paramètres devant permettre le suivi de l'informatisation du réseau de la santé et des services sociaux. La Commission observe que l'ensemble des intervenants[20] réalisent actuellement des travaux substantiels afin de rendre leurs pratiques conformes aux exigences de la Loi.

---

18 Magazine ClicS@nté, Bureau de programme pour l'informatisation du réseau de la santé et des services sociaux, octobre 2011, 24 p.

19 Les constats du Vérificateur ont respectivement été publiés aux chapitres 3 et 8 du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011*, tome II.

20 Le Secrétariat, le Ministère, les agences et les établissements.

Les membres de la Commission notent d'abord que le plan d'action élaboré par le Secrétariat, à la suite de la vérification de l'optimisation des ressources concernant les Projets d'affaires liés aux ressources informationnelles et l'encadrement gouvernemental, précise qu'une nouvelle version de la Directive doit être déposée en juin 2012. Cette directive actualisée en fonction du nouveau cadre légal, qui doit être approuvée par le Conseil du trésor, déterminera la périodicité, les critères, les conditions et les modalités relatifs aux outils de gestion en ressources informationnelles prévus à la Loi.

Par ailleurs, la Commission souligne que la Politique-cadre prévoit que le gouvernement s'assurera que les outils nécessaires pour disposer de l'information de gestion concernant les projets et pour en surveiller le déroulement seront mis en place. À ce sujet, les organisations assujetties auront l'obligation de produire régulièrement un état de situation pour chaque projet. Ces états de situation seront utilisés pour alimenter un tableau de bord gouvernemental. Les membres de la Commission remarquent que dans son plan d'action, le Secrétariat indique qu'il entend produire un tableau de bord de l'état de santé des projets en ressources informationnelles afin de se donner une vision d'ensemble et de cibler les priorités d'intervention sur les projets risqués. De plus, la Commission a pris connaissance du prototype[21] de tableau de bord sur l'état de santé des projets informatiques. D'ailleurs, elle considère comme une avancée majeure l'intention de la présidente du Conseil du trésor de diffuser ce tableau de bord dans le portail avec des données ouvertes à compter de juin 2012. Le tableau sera mis à jour sur une base continue à compter de septembre 2012.

En ce qui concerne le contenu du tableau de bord, les membres de la Commission remarquent qu'il s'inspire d'un constat du rapport du Vérificateur. De fait, une importante proportion des projets examinés ne respectait pas un ou plusieurs des paramètres initiaux, soit les coûts, l'échéancier ou la portée, déterminés lors du lancement du projet. Ainsi, une fenêtre du tableau de bord fournit une cote globale pour chacun des projets. La cote globale compile la cote sur le respect des coûts, la cote sur le respect du calendrier et la cote montrant l'appréciation de l'organisation. La Commission prend note qu'une cote sur le respect de la portée initiale devrait être intégrée dans une phase ultérieure.

Enfin, les membres de la Commission constatent que le Ministère a également déployé des efforts afin de se conformer aux exigences de la Loi. Ainsi, son dirigeant réseau de l'information prévoit être en mesure de répondre à la demande du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du trésor, soit de lui transmettre, en juin 2012, l'information concernant les projets informatiques des organisations du Réseau. Ces données pourront donc être intégrés au tableau de bord gouvernemental. La Commission observe que pour en arriver à ce résultat, le Ministère, les agences et les établissements ont dû réaliser une collecte de renseignements couvrant l'ensemble des projets informatiques en cours. Elle constate que le Ministère procède actuellement à la compilation et à l'analyse des renseignements recueillis.

[21] http://tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/gouvernement_ouvert/etat_sante_projets.pdf, (page consultée le 28 mai 2012).

Conclusion et paramètres

Les membres de la Commission sont satisfaits de la collaboration du personnel du bureau du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du trésor, du dirigeant réseau de l'information du ministère de la Santé et des Services sociaux et du Vérificateur général du Québec.

La Commission estime que des progrès importants ont été réalisés depuis la publication de son dernier rapport[22]. D'ailleurs, le prototype de tableau de bord sur l'état de santé des projets informatiques semble prometteur. Elle considère que le Ministère peut s'inspirer ou se servir du tableau de bord gouvernemental pour répondre à la demande de la Commission, soit de lui transmettre les données permettant de suivre l'avancement de l'informatisation du réseau de la santé et des services sociaux. À cet effet, les membres de la Commission sont conscients que des développements et des ajustements restent à venir. Par conséquent, elle encourage le Secrétariat et le Ministère à poursuivre leurs efforts afin que cet outil soit bientôt fonctionnel et surtout que son contenu soit disponible le plus rapidement possible.

En ce qui concerne les paramètres de la Commission, d'une part, les membres précisent qu'ils veulent être renseignés sur l'ensemble du DSQ, y compris les volets sous la responsabilité de la Régie de l'assurance maladie. Ils désirent également obtenir un état de situation pour chacune de ses composantes. D'autre part, elle s'attend à être informée spécifiquement sur le respect des coûts et des échéanciers ainsi que sur la portée dès que l'intégration au tableau de bord de cet élément aura été complétée. Par ailleurs, la Commission escompte que les renseignements qui lui seront transmis à l'automne 2012, seront accompagnés d'une appréciation des risques associés aux composantes jugées en difficulté.

Compte tenu du contexte, c'est-à-dire l'élargissement des organisations assujetties à la Loi et le nouveau tableau de bord, les membres de la Commission examineront avec attention et intérêts les renseignements qui lui seront transmis, en collaboration avec le Vérificateur général du Québec, et détermineront les suites à donner à partir des résultats de cet examen.

[22] *Vingt-septième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, Commission de l'administration publique, décembre 2011, chapitre 2).

CHAPITRE 7 TROISIÈME BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

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

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

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

En octobre 2009, la Commission a décidé de publier un bilan sur l'application des recommandations qui ont fait l'objet d'un suivi durant l'année. Le premier bilan a paru en juin 2010 et le deuxième, en juin 2011. D'ailleurs, cette volonté s'arrime à celle exprimée dans le plan stratégique 2009-2012 du Vérificateur général du Québec.

Dans son troisième bilan, la Commission présente les résultats de l'évaluation par le Vérificateur général de l'application des recommandations pour les mandats suivants :

- Le suivi de la vérification de l'optimisation des ressources réalisée en 2008-2009 concernant la Régie des alcools, des courses et des jeux : performance, délivrance des permis et surveillance (*Vingt-deuxième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, juin 2009);

- Le suivi de la vérification de l'optimisation des ressources réalisée en 2008-2009 concernant les relations d'affaires des cégeps avec des partenaires (*Vingt-deuxième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, juin 2009);

- Les recommandations formulées dans le *Vingt-troisième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, décembre 2009, à l'égard de la vérification de l'optimisation des ressources concernant le soutien financier aux organismes communautaires accordé par le ministère de la Santé et des Services sociaux et les agences de la santé et des services sociaux (chapitre 1);

- Les recommandations formulées dans le *Vingt-troisième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, décembre 2009, à l'égard de la vérification de l'optimisation des ressources concernant les interventions en matière d'habitation (chapitre 5).

Le tableau 1 présente la portée de l'évaluation du Vérificateur général de l'application des recommandations de la Commission de l'administration publique. Il révèle que 64 %, soit 16 des 25 recommandations énoncées, ont fait l'objet d'une évaluation. Les membres de la Commission de l'administration publique remarquent qu'environ les deux tiers des recommandations énoncées ont été évaluées au cours des trois dernières années.

Tableau 1
Portée de l'évaluation du Vérificateur général de l'application des recommandations de la Commission de l'administration publique

	Évaluée		Non évaluée		Total	
	Nombre	**Pourcentage**	**Nombre**	**Pourcentage**	**Nombre**	**Pourcentage**
22e rapport						
Régie des alcools, des courses et des jeux : performance, délivrance des permis et surveillance	6	66,7 %	3	33,3 %	9	100 %
Relations d'affaires des cégeps avec des partenaires	4	80 %	1	20 %	5	100 %
23e rapport						
Le soutien financier aux organismes communautaires accordé par le ministère de la Santé et des Services sociaux et les agences	4	44,4 %	5	55,6 %	9	100 %
Les interventions en matière d'habitation	2	100 %	-	-	2	100 %
Total 2011-2012	**16**	**64 %**	**9**	**36 %**	**25**	**100 %**
Résultats 2010-2011	**20**	**66,7 %**	**10**	**33,3 %**	**30**	**100 %**
Résultats 2009-2010	**35**	**70 %**	**15**	**30 %**	**50**	**100 %**

Le tableau 2 présente le sommaire des résultats de l'évaluation du Vérificateur général tandis que l'annexe V en révèle le détail. La Commission observe que 62,5 % des recommandations évaluées, soit dix sur seize, ont été appliquées ou ont révélé des progrès satisfaisants, tandis que 37,5 %, soit les six autres, affichent des progrès insatisfaisants. Par ailleurs, elle note que, en moyenne, au cours des trois dernières années, les deux tiers des recommandations évaluées ont été appliquées ou ont révélé des progrès satisfaisants.

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

	Appliquée et progrès satisfaisant		Progrès insatisfaisant		Nombre de recommandations suivies	
	Nombre	**Pourcentage**	**Nombre**	**Pourcentage**	**Nombre**	**Pourcentage**
22e rapport						
Régie des alcools, des courses et des jeux : performance, délivrance des permis et surveillance	4	66,7 %	2	33,3 %	6	100 %
Relations d'affaires des cégeps avec des partenaires	3	75 %	1	25 %	4	100 %
23e rapport						
Le soutien financier aux organismes communautaires accordé par le ministère de la Santé et des Services sociaux et les agences	1	25 %	3	75 %	4	100 %
Les interventions en matière d'habitation	2	100 %	-	-	2	100 %
Total 2011-2012	**10**	**62,5 %**	**6**	**37,5 %**	**16**	**100 %**
Résultats 2010-2011	**14**	**70 %**	**6**	**30 %**	**20**	**100 %**
Résultats 2009-2010	**21**	**61,8 %**	**13**	**38,2 %**	**34**	**100 %**

Les membres de la Commission se montrent satisfaits des résultats du travail de suivi exercé par le Vérificateur général et le personnel de la Commission concernant l'évaluation de l'application des recommandations. Ils considèrent que ce travail est pertinent et qu'il doit se poursuivre. Par ailleurs, cet exercice permet à la Commission de compléter le cycle de contrôle parlementaire. Il lui fournit des renseignements pour mesurer l'efficacité de leurs travaux. Conformément à la Loi sur l'administration publique, cette activité témoigne également de la volonté de la Commission de contribuer directement à l'amélioration des services aux citoyens.

CHAPITRE 8 CONSTATS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE À LA SUITE DE LA JOURNÉE DE RÉFLEXION SUR LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le 25 novembre 2011, des fonctionnaires de l'administration gouvernementale et des parlementaires étaient conviés à une journée d'échanges et de réflexion sur la Loi sur l'administration publique. La réunion était organisée conjointement par le Secrétariat du Conseil du trésor et la Commission de l'administration publique. Elle était coprésidée par la ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, Mme Michelle Courchesne et par le président de la Commission de l'administration publique, M. Sylvain Simard. Cette journée a été une occasion unique pour les parlementaires et les fonctionnaires de l'Administration de mettre en commun leurs observations sur l'application de la Loi sur l'administration publique, plus de dix ans après son entrée en vigueur.

Contexte ayant mené à l'organisation de cette journée d'échanges et de réflexion

La Loi sur l'administration publique, sanctionnée le 30 mai 2000, visait la mise en place d'un cadre de gestion axé sur les résultats. Elle mettait l'accent sur le respect du principe de la transparence de l'administration gouvernementale. La présidente du Conseil du trésor est responsable de l'application de la Loi et doit à cet effet déposer à l'Assemblée nationale annuellement, en vertu de son article 28, un rapport sur son application. La Loi demandait également à la présidente de transmettre au gouvernement en 2005 un rapport sur la mise en œuvre de cette loi et sur l'opportunité d'y apporter des modifications. Ce rapport a été déposé comme il était prévu à l'Assemblée nationale. Il a fait l'objet d'une audition du secrétaire du Conseil du trésor devant la Commission de l'administration publique le 25 janvier 2006. La Commission a pu à cette occasion discuter des constats et des modifications proposées. Elle a ensuite formulé des recommandations dans son *Seizième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics.*

La Loi sur l'administration publique a intégré les dispositions de la Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics. Elle a reconnu ainsi le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale. De plus, elle a affirmé leur contribution à l'amélioration de services aux citoyens en favorisant l'imputabilité de l'administration gouvernementale. Cette responsabilité a été confiée exclusivement à la Commission de l'administration publique jusqu'à la réforme parlementaire de 2009. En plus d'entendre le secrétaire du Conseil du trésor sur la mise en œuvre de la Loi, la Commission a procédé à l'analyse des rapports annuels de gestion des ministères et des organismes. Elle a ensuite transmis ses recommandations au Secrétariat du Conseil du trésor. Dans son vingtième rapport (2008), la Commission considérait qu'il était impératif que les rapports annuels de gestion contiennent un minimum de données afin de permettre au lecteur de mesurer la performance des ministères et des organismes en matière de gestion des ressources. Enfin, dans le vingt-quatrième rapport (2010), la Commission a dressé le bilan de son premier cycle d'examen des rapports annuels de gestion des organisations assujetties à la Loi et a

demandé au Secrétariat du Conseil du trésor de préparer « un bilan des dix ans d'application de la Loi sur l'administration publique et qu'il soit déposé à l'Assemblée nationale d'ici le 30 décembre 2011[23] » .

La Loi sur l'administration publique a fait l'objet de quelques modifications depuis son entrée en vigueur. Par exemple, la Commission de l'administration publique doit entendre les sous-ministres et les dirigeants d'organismes au moins une fois tous les quatre ans plutôt qu'à chaque année, tel qu'il était prévu avant 2009. De plus, de nouvelles obligations en matière de reddition de comptes des ressources informationnelles ont été ajoutées. Cependant, le questionnement du Conseil du trésor et de la Commission de l'administration publique va au-delà de ces changements. À titre d'exemple, dans le Plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014 présenté par la présidente du Conseil du trésor en 2010, il était nommément question de revoir la Loi sur l'administration publique[24]. Après discussions, le Secrétariat du Conseil du trésor et la Commission de l'administration publique ont convenu d'organiser conjointement une journée d'échanges et de réflexion réunissant l'administration gouvernementale et les parlementaires. Pendant cette réunion, on a discuté de l'application de la Loi sur l'administration publique sur la base d'un document de réflexion préparé à l'initiative du Secrétariat du Conseil du trésor. Au terme de la rencontre, les participants ont fait le point sur la mise en œuvre de la Loi, sur le niveau d'intégration ou d'appropriation de la gestion axée sur les résultats au sein de l'administration gouvernementale et sur des gestes à poser pour que l'Administration soit plus efficace.

Observations de la Commission de l'administration publique

D'emblée, la Commission tient à exprimer sa satisfaction sur la tenue de cette journée et à souligner la qualité des discussions avec les fonctionnaires de l'administration gouvernementale. Elle constate leur adhésion aux grands objectifs de la Loi sur l'administration publique. De plus, elle prend acte de leur volonté manifeste de poursuivre les efforts afin que la gestion axée sur les résultats s'intègre mieux au processus décisionnel et budgétaire des organisations. La Commission tient également à souligner la détermination du Conseil du trésor de donner un nouvel élan au cadre de gestion axée sur les résultats, détermination réaffirmée dans le message de la présidente du Conseil du trésor dans le Budget des dépenses 2012-2013[25]. Dans ce contexte, la Commission de l'administration publique tient à réitérer certaines de ses recommandations formulées dans ses rapports concernant la Loi sur l'administration

[23] Commission de l'administration publique, *Vingt-quatrième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, Québec, La Commissions, 2010, p.41

[24] « La Loi sur l'administration publique sera revue, dans le contexte du dépôt du 10e rapport de suivi de son application, et des recommandations de la Commission de l'administration publique concernant l'amélioration de l'information budgétaire transmise aux parlementaires. » Conseil du trésor, *Dépenses publiques : des choix responsables. Plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014*, Québec, Le Conseil, 2010, p. 43.

[25] « Les modalités d'application de la Loi sur l'administration publique seront repensées dans l'intention de réaffirmer la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens, de renforcer et de faciliter l'application du cadre de gestion axée sur les résultats, d'accroître la transparence des ministères et organismes et d'améliorer la performance de l'administration gouvernementale.» Conseil du trésor, « Message de la présidente du Conseil du trésor et renseignements supplémentaires », *Budget des dépenses 2012-2013*, Le Conseil, 2012, vol. V, p. XIV.

publique. Il s'agit de la gestion axée sur les résultats, de la reddition de comptes et des moyens à mettre en place par l'Administration pour apprécier la pertinence et l'efficience des programmes.

La Commission tient à rappeler l'importance de lier l'utilisation des ressources aux résultats afin de mesurer et d'apprécier la performance des organisations. Cet élément central, qui fait actuellement défaut, ne permet pas aux élus et à la population de juger de l'efficience des services publics. Pour y arriver, il est nécessaire de réévaluer les outils mis en place par la Loi sur l'administration publique. Lier les ressources aux résultats ne peut qu'améliorer l'intégration de ce cadre de gestion au processus décisionnel des ministères et des organismes.

Il est arrivé fréquemment que la Commission déplore, dans ses rapports, l'absence de cibles intermédiaires propres à suivre la progression annuelle des objectifs pluriannuels. Sans présumer du meilleur outil pour les établir, la Commission souhaite que l'on s'interroge sur le rôle que doit jouer à cet égard le plan annuel de gestion des dépenses. En outre, celui-ci s'intègre peu au cadre de gestion axée sur les résultats, bien que la loi précise que le plan annuel de gestion des dépenses doit présenter « pour l'année financière concernée, les choix effectués dans l'allocation des ressources et les actions envisagées pour atteindre les objectifs fixés dans le plan stratégique » (L.R.Q., c. A-6.01., a. 46).

La Commission est au fait des défis que pose la reddition de comptes, soit de présenter dans le rapport annuel de gestion l'essentiel des informations afin de pouvoir apprécier clairement et rigoureusement les résultats. La pertinence des données retrouvées dans les rapports annuels de gestion dépend en grande partie de la qualité de l'exercice de planification stratégique. La Commission reconnaît la lourdeur de certaines exigences de la loi pour les plus petites organisations et souhaite à cet égard qu'elles soient modulées en fonction du mandat et de la taille des entités. En privilégiant la qualité de l'information, la Commission veut éviter une augmentation du nombre de renseignements exigés et un alourdissement des processus au profit de la précision et de la pertinence des renseignements transmis.

Enfin, la Commission réitère l'importance pour les ministères et organismes de se doter des moyens adéquats pour mieux évaluer la pertinence et l'efficacité de leurs programmes. Des techniques comme l'évaluation de programme, le calcul du coût de revient et l'étalonnage sont essentiels.

Conclusion

Depuis l'adoption de la Loi sur l'administration publique, l'Assemblée nationale et plus précisément la Commission de l'administration publique ont investi temps et effort pour s'assurer que les objectifs de cette loi puissent être atteints. Des progrès importants sont constatés, principalement en ce qui concerne les services aux citoyens. Il en va de même pour le processus de reddition de comptes et d'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics devant les parlementaires. De fait, cet exercice se déroule dans un climat de collaboration et de confiance.

La Journée d'échanges et de réflexion a permis de démontrer l'engagement de tous envers les services aux citoyens, sans oublier leur volonté d'offrir des services de qualité à meilleur coût. Dans ce contexte, et conformément aux engagements de la présidente du Conseil du trésor pris à l'issue de cette journée et réitérés dans son message sur le Budget des dépenses 2012-2013, le Secrétariat du Conseil trésor veut revoir certaines modalités d'application et réaffirmer certains principes de la loi. Conséquemment, la Commission souhaite être tenue informée des intentions du Secrétariat en cette matière. Ainsi, elle compte qu'on lui transmette, le cas échéant, les constats, les recommandations ainsi que le plan d'action qui découle de la réflexion en cours et elle souhaite que la collaboration du Secrétariat du Conseil du trésor, à cet égard, continue.

CHAPITRE 9 LES QUINZE ANS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le 10 avril 1997, la Commission de l'administration publique était créée, d'abord sur une base expérimentale puis, cinq mois plus tard, de façon permanente à la suite d'une modification au Règlement de l'Assemblée nationale. En quinze ans d'existence, des articles publiés dans différentes revues ont permis de faire le point sur son émergence[26], sa mise en place[27], ses progrès[28] et sur certains défis[29].

Le présent chapitre est le premier d'une série de trois. L'objectif de cette série est de présenter les activités et les pratiques de la Commission de l'administration publique aux lecteurs intéressés, à l'Administration gouvernementale, aux parlementaires et aux citoyens. Ces textes permettront d'illustrer l'évolution constante de la Commission, à partir de l'héritage laissé au fil des législatures, de dresser un bilan de l'adaptation continue de ses pratiques et de lancer une réflexion sur les perspectives d'avenir.

Ce chapitre débute par un bref historique et un rappel des objectifs de la Commission. Un relevé statistique des quinze dernières années est ensuite présenté. Les activités et les pratiques de la Commission sont abordées par la description des deux premières grandes fonctions prévues au Règlement de l'Assemblée nationale[30] : la vérification des engagements financiers et l'audition du Vérificateur général sur son rapport annuel de gestion.

Bref historique

Sans refaire toute l'histoire du parlementarisme, il est important de rappeler que la fonction contrôle est l'une des plus anciennes du Parlement. Au Québec, dès le début du parlementarisme, des élus comme Pierre-Stanislas Bédard ont exigé que le gouverneur et son administration rendent des comptes au Parlement sur ses dépenses. Ces revendications ont été reprises dans les 92 résolutions des Patriotes et sont devenues, avec le gouvernement responsable, les fondements de notre système parlementaire. La Commission de l'administration publique est, en quelque sorte, l'héritière de ces grandes batailles menées par les parlementaires.

La Commission de l'administration publique est issue de l'ancienne commission du Budget et de l'Administration. Cette dernière s'était distinguée par la publication en 1990 d'un rapport qui insistait sur la nécessité d'exercer un meilleur contrôle sur la gestion des ministères et des organismes et de rendre

---

26 Desrochers, Jean-Brien. La Commission parlementaire des Comptes publics, un retour à l'Assemblée nationale? Bulletin de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale, vol. 25, no. 1, avril 1996, p. 15-20.

27 Gagnon, Jacques. La Commission de l'administration publique de l'Assemblée nationale, Revue parlementaire canadienne, vol. 28, no. 2, été 2005, p. 13-18.

28 Ford, Nancy. La Commission de l'administration publique : dix ans de permanence et de progression, Revue parlementaire canadienne, vol. 31, no. 2, été 2008, p. 28-31.

29 Bernard, Louis. La reddition de comptes des gestionnaires : un nouveau défi à relever, Bulletin de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale, vol. 39, no. 2, automne 2010, p. 4-6.

30 Assemblée nationale du Québec, [Règlement et autres règles de procédure de l'Assemblée nationale] (page consultée le 15 mai 2012).

imputables les sous-ministres et les dirigeants d'organismes. En 1993, le député Henri-François Gautrin, qui est toujours membre de la Commission, a fait adopter un projet de loi dans ce sens[31]. Peu de temps après, en 1997, la Commission du Budget et de l'Administration a été scindée pour former la Commission des finances publiques et la Commission de l'administration publique.

Le mandat de la Commission de l'administration publique a, en quelque sorte, été confirmé par l'adoption de la Loi sur l'administration publique (LAP) en mai 2000. À partir de cette date, les exercices de contrôle sont facilités par l'obligation qu'ont les ministères et organismes de se donner des objectifs, de mesurer l'atteinte des résultats et d'en rendre compte à l'intérieur d'un rapport annuel de gestion.

La Commission de l'administration publique fait partie du peloton de tête des comités de comptes publics au Canada. Au cours des dernières années, des bases solides et différentes initiatives lui ont permis de se distinguer.

La Commission possède des bases solides puisqu'elle a des fonctions bien définies. Elle peut compter sur une collaboration efficace du Vérificateur général, sur une collaboration appropriée des ministères et organismes et sur des ressources adéquates. La Commission évolue également dans une approche non partisane, à laquelle souscrit l'ensemble de ses membres. Un comité directeur expérimenté planifie les travaux de manière à assurer la continuité du cycle de contrôle parlementaire et de reddition de comptes. Enfin, les travaux se traduisent par la publication semestrielle de rapports sur les observations et les recommandations unanimes des parlementaires.

Influencée par un encadrement spécifique (le Règlement de l'Assemblée nationale), par différentes lois (principalement la Loi sur l'administration publique) et par les enjeux de l'administration publique, la Commission a été également appelée à innover. De fait, devant le rôle particulier qui lui a été confié par la Loi sur l'administration publique, celui d'entendre les sous-ministres et dirigeants d'organismes publics des quelque quatre-vingts organisations assujetties au cours d'un cycle de quatre ans, la Commission s'est donné un processus de travail (entre 2002 et 2007) et des critères d'analyse de rapports annuels de gestion (adoptés en 2005 et mis à jour en 2008 et 2012). Ces façons de faire influencent également le travail des commissions parlementaires sectorielles. Une autre innovation à souligner est le suivi des recommandations de la Commission, dont il est fait état au chapitre 7 du présent rapport. Ce travail de suivi vient boucler la boucle du cycle de contrôle parlementaire et démontre que la Commission peut jouer un rôle important dans l'amélioration de la gestion de l'administration publique.

[31] Loi sur la réduction du personnel dans les organismes publics et l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics.

Objectifs de la Commission

La Commission poursuit un certain nombre d'objectifs. Essentiellement, les parlementaires désirent, pour le bien-être des citoyens, une saine gestion de l'administration publique, ce qui se réalise par une utilisation efficace, efficiente et économique des deniers publics. Voilà donc le point de départ.

Toutefois, les interventions de la Commission se réalisent dans un contexte particulier. Bien que l'action de la Commission de l'administration publique s'exerce généralement de façon non partisane, il n'en demeure pas moins que ses travaux se situent dans un ensemble de moyens de contrôle à la disposition des parlementaires. Ces moyens de contrôle découlent des pouvoirs politiques qui sont confiés aux députés par la population et qu'ils exercent selon leurs convictions. La Commission a donc un rôle important pour assurer l'imputabilité du gouvernement devant les élus de l'Assemblée nationale.

Plusieurs mécanismes permettent aux parlementaires d'exercer un contrôle en matière de gestion des deniers publics. On n'a qu'à penser à la période des questions ou à l'étude des crédits. Les commissions parlementaires, qui sont des comités restreints, permettent aux députés d'examiner de façon approfondie les actions du gouvernement et de l'administration publique.

Pour saisir le rôle particulier que joue la Commission de l'administration publique, il était important de rappeler que ses fonctions découlent de l'exercice du pouvoir de surveillance de l'Assemblée nationale sur tout acte du gouvernement, de ses ministères et de ses organismes.

Relevé de quelques statistiques sur quinze ans de travaux

Depuis l'entrée en vigueur de la réforme parlementaire en septembre 2009, la planification et la réalisation des mandats de la Commission sont des défis constants. Auparavant, lorsque l'Assemblée nationale ne siégeait pas, la Commission réalisait une bonne partie de sa tâche de travail. Depuis la réforme, le temps entre les périodes de travaux parlementaires est plus difficilement accessible à la Commission, notamment parce que les commissions sectorielles réalisent des mandats législatifs confiés par l'Assemble nationale. Lorsque l'Assemblée siège, la planification des travaux est tout aussi difficile, les mandats de l'Assemblée ayant généralement la priorité des leaders parlementaires. Pour jouer pleinement son rôle, il est important que la Commission puisse exercer ses travaux de manière régulière et continue afin de participer à l'amélioration de la gestion administrative.

Les sections qui suivent permettent de jeter un regard sur quelques statistiques qui brossent un portrait des quinze ans de travaux de la Commission de l'administration publique.

Nombre total d'heures et de séances

Tableau 3
Nombre de séances et d'heures, par année

Année financière	Séances			Heures	
	Nombre	% de l'ensemble[32]	% Hors session[33]	Nombre	% de l'ensemble[30]
1997-1998	67	15,4	52,2	152,2	11,4
1998-1999[33]	37	13,3	70,3	65,9	8,0
1999-2000	51	11,0	37,3	128,6	8,8
2000-2001	50	11,5	32,0	96,0	6,8
2001-2002[33]	33	7,6	42,4	77,3	6,3
2002-2003	25	6,9	68,0	59,8	4,9
2003-2004[34]	32	9,3	53,1	45,8	4,0
2004-2005	45	11,5	15,6	70,9	6,0
2005-2006	53	11,8	41,5	83,6	5,7
2006-2007[33]	45	11,0	46,7	71,7	5,8
2007-2008	42	14,5	50,0	77,1	9,1
2008-2009[33]	25	9,1	32,0	47,0	5,6
2009-2010	43	8,9	23,3	55,2	3,9
2010-2011	24	4,6	33,3	35,0	2,3
2011-2012	33	5,8	27,3	49,2	2,9
Moyenne de la période 1997-1998 à 2011-2012	***40,3***	***10,1***	***41,7***	***74,4***	***6,1***
Moyenne de la période 1997-1998 à 2002-2003	*39,7*	*9,8*	*39,0*	*86,7*	*6,9*
Moyenne de la période 2003-2004 à 2008-2009	*40,3*	*11,2*	*39,8*	*66,0*	*6,0*
Moyenne de la période 2009-2010 à 2011-2012	*33,3*	*6,4*	*28,0*	*46,5*	*3,0*

32 Pourcentage sur l'ensemble des dix commissions.
33 Lorsque l'Assemblée ne siège pas.
34 Années d'élections générales.

Le nombre de séances et d'heures par année donne une vue très générale des travaux de la Commission puisqu'il comprend les séances de travail (privées) et les séances publiques (auditions). Le tableau 3 présente les données par années financières de 1997-1998 à 2011-2012.

Pour cette période, la Commission tient en moyenne une quarantaine de séances, ce qui représente environ 10 % du nombre total de séances de l'ensemble des commissions parlementaires. De ces quelque 40 séances, 41 % se sont déroulées, en moyenne, lorsque l'Assemblée nationale ne siège pas.

Depuis le début de la 39e législature, la proportion du nombre de séances de la CAP par rapport à l'ensemble des séances des commissions se situe sous la moyenne des années antérieures et est inférieure au poids relatif de la Commission (1/10, excluant la Commission de l'Assemblée nationale). Durant la période 2009-2010 à 2011-2012, la proportion des séances tenues hors période de travaux est significativement moins élevée en comparaison de la période 2002-2003 à 2008-2009.

Il faut cependant mentionner que, dans leur ensemble, les commissions parlementaires voient leur volume d'activités augmenter considérablement pour la même période, que ce soit en nombre de séances ou en nombre d'heures.

Au cours de la période 1997-1998 à 2011-2012, la Commission a siégé pendant 74,4 heures en moyenne par année pour une proportion de 6,1 % du total des heures effectuées par l'ensemble des commissions parlementaires.

De 2009-2010 à 2011-2012, le nombre total d'heures où la commission a siégé est inférieur de vingt heures à la moyenne de la période 2003-2004 à 2008-2009. À titre d'illustration, la Commission aurait pu réaliser quatre auditions supplémentaires si ces vingt heures avaient été disponibles.

Il est important de mentionner que l'adaptation continue des pratiques de la Commission peut expliquer une partie de l'écart entre les différentes périodes. L'examen des engagements financiers en est un bon exemple. D'une pratique où les ministres étaient systématiquement invités en auditions publiques pour réaliser cet examen, la Commission a évolué vers un examen systématique en séance de travail, mois par mois, organisation par organisation. Bien que plus flexible que l'audition, cet examen en séance de travail représentait plus de 18 à 30 % du nombre d'heures total où la Commission de l'administration publique a siégé au cours des 36e, 37e et 38e législatures. L'adoption d'un processus où les membres effectuent l'essentiel du travail d'examen en dehors des séances de la Commission a très certainement contribué à la diminution du nombre d'heures et de séances constatée durant la 39e législature.

Audition des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics

L'audition publique est le principal moyen par lequel la Commission de l'administration publique peut réaliser son rôle en matière de contrôle parlementaire. La Commission peut exercer une partie de ses

activités en séances de travail, qui sont habituellement plus faciles à planifier, mais les auditions publiques sont essentielles au processus de reddition de comptes et d'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics.

Tableau 4
Nombre d'auditions publiques par type de mandats, par période de travaux[35]

	Auditions en suivi d'un rapport du vérificateur général (art. 117.6, par. 3°)[36]		Auditions sur la gestion administrative (art. 117.6, par. 3.1° et par. 3.2°)[36]		Nombre total d'auditions
Législature Période	**Nombre[37]**	**% Hors session[38]**	**Nombre[37]**	**% Hors session[38]**	
35e printemps 1997	2	0,0	0	0,0	2
35e automne 1997	6	83,3	1	100,0	7
35e printemps 1998	8	62,5	2	100,0	10
35e automne 1998[39]	10	100,0	0	0,0	10
36e printemps 1999[39]	2	0,0	1	0,0	3
36e automne 1999	3	33,3	1	100,0	4
36e printemps 2000	4	75,0	1	0,0	5
36e automne 2000	5	20,0	2	0,0	7
36e printemps 2001	0	0,0	1	100	1
36e automne 2001	4	25,0	2	0,0	6
36e printemps 2002	0	0,0	1	100	1
36e automne 2002	3	33,3	1	100,0	4
36e et 37e printemps 2003[39]	2	100,0	0	0,0	2
37e automne 2003	3	100,0	3	0,0	6
37e printemps 2004	4	50,0	0	0,0	4
37e automne 2004	5	0,0	0	0,0	5
37e printemps 2005	4	25,5	1	0,0	5

35 Printemps = janvier à juin. Automne = août à décembre.

36 Afin d'obtenir des données comparables sur l'ensemble de la période, les mandats passés ont été reclassés en fonction de la définition actuelle des fonctions de la commission.

37 Par nombre d'audition nous référons au nombre de mandats et non pas au nombre de séances. Certaines auditions ont pu se tenir sur plus d'une journée.

38 Lorsque l'Assemblée ne siège pas.

39 Années d'élections générales.

Législature Période		Auditions en suivi d'un rapport du vérificateur général (art. 117.6, par. 3°)[36]		Auditions sur la gestion administrative (art. 117.6, par. 3.1° et par. 3.2°)[36]		Nombre total d'auditions
		Nombre[37]	% Hors session[38]	Nombre[37]	% Hors session[38]	
37e automne 2005		1	0,0	2	50,0[40]	3
37e printemps 2006		3	100,0	5	80,0	8
37e automne 2006		3	33,3	2	0,0	5
38e printemps 2007[39]		1	100,0	0	0,0	1
38e automne 2007		1	100,0	2	100,0[41]	3
38e printemps 2008		2	50,0	2	100,0	4
38e automne 2008[39]		3	66,6	0	0,0	3
39e printemps 2009		2	0,0	0	0,0	2
39e automne 2009		5	20,0	0	0,0	5
39e printemps 2010		3	66,6	1	0,0	4
39e automne 2010		3	33,3	0	*0,0*	3
39e printemps 2011		*1*	*0,0*	*0*	*0,0*	*1*
39e automne 2011		*2*	*0,0*	*1*	*0,0*	*3*
39e printemps 2012		*3*	66,6	*1*	*0,0*	*4*
Moyenne printemps		*2,5*	*43,5*	*1,0*	*30,0*	*3,5*
Moyenne automne		*3,8*	*43,2*	*1,1*	*30,0*	*4,9*
Moyenne 1997 à 2002	*Printemps*	*2,7*	*22,9*	*1,0*	*50,0*	*3,7*
	Automne	*5,2*	*49,2*	*1,2*	*50,0*	*6,3*
Moyenne 2003 à 2008	*Printemps*	*2,5*	*70,9*	*1,3*	*30,0*	*3,8*
	Automne	*2,7*	*50,0*	*1,5*	*25,0*	*4,2*
Moyenne 2009 à 2012	*Printemps*	*2,3*	*33,3*	*0,5*	*00,0*	*2,8*
	Automne	*3,3*	*17,8*	*0,3*	*0,0*	*3,7*

40 Pour un mandat, une audition s'est déroulée sur deux journées. Pour les fins de l'exercice, une seule audition a été comptabilisée, et ce, en session.

41 Pour un mandat, une audition s'est déroulée sur deux journées, une en session et une hors session. Pour les fins de l'exercice, une seule audition a été comptabilisée, et ce, hors session.

Il est important de mentionner que les membres de la Commission font des choix d'auditions parmi les sujets présentés par le Vérificateur général et les rapports annuels de gestion analysés en séance de travail. En l'absence de temps pour les réaliser, des auditions importantes sont parfois mises de côté ou retardées. Le tableau 4 présente le nombre d'auditions publiques par type de mandats, par période de travaux du printemps 1997 au printemps 2012.

Le calendrier des travaux des commissions parlementaires compte deux périodes de travaux annuelles. La première, celle de l'automne, va du mois d'août au mois de décembre. La seconde, celle du printemps s'étale de janvier à juin.

Depuis 1997, le nombre total d'auditions par période de travaux varie de 1 à 10 avec une moyenne de 3,5 auditions au printemps et 4,5 auditions à l'automne. Alors que de 1997 à 2002 la majorité des auditions étaient réalisées en suivi d'un rapport du Vérificateur général, les auditions portant sur l'examen de la gestion administrative ont pris davantage de place entre 2003 et 2008, dans la foulée des premières années de mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique.

Pour quatre des sept périodes de travaux de la 39e législature, le nombre total d'auditions réalisées est sous cette moyenne. Cette situation s'explique en partie par le faible nombre d'auditions (deux) portant sur l'examen de la gestion administrative en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Les membres de la Commission accordent une grande importance aux auditions publiques et ils soulignent l'amélioration, au cours des derniers mois, de la collaboration de tous les intervenants impliqués afin de permettre la tenue plus régulière d'auditions publiques. Pour être pleinement efficace et contribuer à l'amélioration de la gestion de l'administration publique ainsi que de la reddition de comptes, les efforts doivent se poursuivre afin de pouvoir planifier et réaliser les auditions de manière continue.

Rapports et recommandations

Par ailleurs, depuis sa création en avril 1997, les activités de la Commission se déroulent dans un cadre non partisan, ce qui fait l'objet d'un consensus de ses membres depuis plusieurs années. Il est à noter que depuis cette date, la Commission a émis 426 recommandations unanimes dans ses 28 rapports sur l'imputabilité des sous-ministres et dirigeants d'organismes ainsi que dans un rapport publié à la suite de la réalisation d'un mandat qui lui a été confié par l'Assemblée nationale, relativement à l'application de la Loi sur l'équilibre budgétaire.

Perspectives

De manière formelle et informelle, les membres de la Commission ont souligné à plusieurs reprises au cours des dernières années le défi constant que représente la planification et la réalisation des mandats. Plusieurs parmi les membres ont souligné cet enjeu lors des débats restreints sur le rapport de la Commission qui ont lieu à la suite de son dépôt à l'Assemblée nationale.

Afin de remplir adéquatement son mandat, la Commission doit pouvoir disposer de plages horaires plus nombreuses et prévisibles durant les périodes de travaux réguliers de l'Assemblée nationale ainsi que lorsque l'Assemblée ne siège pas. Les membres de la Commission ont songé à des solutions possibles. Par exemple, certains ont suggéré que la Commission puisse disposer d'une plage horaire hebdomadaire réservée pour se réunir en séance de travail ou pour réaliser une audition publique. D'autres ont proposé que la Commission ne soit pas considérée dans le calcul du nombre de commissions pouvant siéger simultanément (référence à l'article 145 du Règlement de l'Assemblée nationale).

À titre d'illustration, lorsque la Chambre des communes à Ottawa siège, le Comité des comptes publics dispose normalement de deux plages horaires hebdomadaires de deux heures chacune, réservées à ses travaux. Cela permet à ce comité d'agir avec régularité et efficacité.

Les convocations de dernière minute, les annulations et les reports nuisent à la continuité des travaux de la Commission. De plus, un calendrier prévisible permettrait une préparation plus adéquate des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics, une meilleure préparation des parlementaires ainsi qu'une coordination plus efficace des travaux des différents intervenants impliquées (ex. personnel du Vérificateur général ou du Service de la recherche de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale).

Ce portrait statistique illustre bien l'ampleur du travail accompli au cours des quinze dernières années et met également en lumière l'enjeu primordial que représente pour la Commission la capacité de se réunir sur une base régulière et prévisible.

Vérification des engagements financiers

La première fonction énumérée à l'article 117.6 du Règlement de l'Assemblée nationale est celle de vérifier les engagements financiers. La vérification des dépenses publiques a pris des formes variées au fil du temps. Le Québec est la seule province à remplir cette fonction au Canada.

Bref historique

De 1867 à 1966, les députés s'appuyaient sur les travaux de l'Auditeur de la Province et sur leurs propres recherches pour faire leurs vérifications. Alors que le budget et les activités de l'État n'avaient pas l'ampleur d'aujourd'hui, leur tâche en était facilitée.

De 1966 à 1972, des modifications législatives et parlementaires ont amené la création, en 1969, de la Commission des engagements financiers. Cette commission vérifiait les engagements financiers des dépenses autorisées mais non encore effectuées.
Avec la réforme parlementaire de 1984, la fonction est répartie entre les commissions sectorielles selon leurs champs de compétence respectifs. En 1997, la fonction est confiée exclusivement à la Commission de l'administration publique.

Une directive du Conseil du trésor encadre le processus de transmission des listes d'engagements au secrétariat des commissions[42]. Les engagements de 25 000 $ et plus de la structure centrale de l'État (ministères et organismes) sont transmis par le Secrétariat du Conseil du trésor le 15 de chaque mois. Sont exclus les engagements des organismes publics et des entreprises du gouvernement dont les crédits ne sont pas votés par l'Assemblée nationale.

De 1984 à 2004, l'examen des engagements financiers se faisait au cours de séances publiques en présence des ministres concernés. Au fil du temps, la Commission de l'administration publique a décidé de moderniser ses méthodes et ses outils de travail, en procédant par requête écrite de renseignements aux ministères concernés, plutôt qu'en invitant systématiquement les ministres responsables devant la Commission pour répondre de leurs engagements des mois précédents. L'audition d'un ministre n'est pas exclue du processus de vérification, mais la Commission n'y recourt que si les renseignements adressés par écrit ne l'éclairent pas suffisamment. Cette nouvelle pratique est en vigueur depuis août 2004.

Jusqu'en 2008, en juin et en décembre, le président déposait à l'Assemblée le rapport (comprenant le procès-verbal des séances de travail, le procès-verbal des séances de vérification et, le cas échéant, les observations, conclusions et recommandations de la Commission) des travaux effectués durant les mois précédents. Il est à noter que les rapports contenant des recommandations et portant sur la vérification d'engagements financiers ne font pas l'objet d'un débat restreint en Chambre (article 94 du Règlement).

Pratiques actuelles

Depuis 2009, l'essentiel du travail des parlementaires se fait en séance de travail. La Commission n'a pas publié de rapport spécifiquement relatif à la vérification des engagements financiers. Les procès-verbaux des séances de travail sont plutôt inclus au dépôt du rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics. Au cours de la 39e législature, la Commission n'a pas émis d'observations, de conclusions ou de recommandations au sujet des engagements financiers.

Afin d'assurer une préparation adéquate des membres, des cahiers contenant l'ensemble des listes d'engagements sous étude leur sont envoyés une dizaine de jours avant la tenue d'une séance de travail,

[42] Conseil du Trésor. *Recueil des politiques de gestion*, [http://www.rpg.tresor.qc/pdf/9-2-4-2.pdf], (page consultée le 24 avril 2012).

afin qu'ils puissent en prendre connaissance. Le secrétaire de la Commission note, en cours de séance, toutes les questions des membres et les adresse par la suite aux ministères concernés, leur fixant un délai de transmission de l'information (généralement une quinzaine de jours) en vue de transmettre les réponses aux membres avant la séance subséquente portant sur les engagements. Si les réponses satisfont les membres, les engagements sont alors considérés comme vérifiés.

Avec l'objectif de diminuer le volume de papier utilisé, les députés ont, depuis le début de la 39e législature, accès aux engagements financiers sur support électronique. Après des discussions avec le Secrétariat du Conseil du trésor, les fichiers mis à la disposition des parlementaires permettent maintenant de faire des recherches simples.

Les pratiques ayant évolué de l'audition publique de ministres à la vérification en séance de travail spécifique jusqu'à l'examen en séance de travail où différents sujets sont abordés, la Commission a assoupli graduellement le processus et souhaite poursuivre l'optimisation des pratiques de vérification des engagements financiers afin de consacrer son temps et ses ressources à ses autres fonctions.

Perspectives

Les parlementaires rappellent que le seuil d'assujettissement des engagements financiers soumis à la vérification de la Commission est fixé à 25 000 $ depuis quelques décennies. Depuis l'entrée en vigueur de la Directive numéro 4-80 du Conseil du trésor concernant les engagements financiers en 1980, la valeur d'un bien ou d'un service de 25 000 $ est passée à 71 420 $[43]. Selon différentes évaluations présentées au tableau 5, le nombre d'engagements financiers soumis à la vérification de la Commission est passé d'environ 12 000 en 1970 à 22 000 en 2002 pour atteindre un sommet en 2009-2010. Ce fort volume d'engagements financiers rend difficile leur analyse par les parlementaires, qui doivent notamment composer avec les autres aspects de leur rôle de député.

Il faut mentionner que les règles relatives aux marchés publics auxquelles sont assujettis les ministères et les organismes publics prévoient le recours aux appels d'offres publics pour les contrats d'approvisionnement, de travaux de construction ou de services de 100 000 $ ou plus. Ces règles ont été mises en place à la suite de l'adoption de la Loi sur les contrats des organismes publics adoptée en juin 2006.

Un nouveau mécanisme de diffusion des engagements financiers s'est également ajouté avec l'entrée en vigueur du Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels[44].

---

43 Banque du Canada. Feuille de calcul de l'inflation. [En ligne]. http://www.banqueducanada.ca/taux/renseignements-complementaires/feuille-de-calcul-linflation/?page_moved=1/ (Page consultée le 23 avril 2012)

44 Article 4, paragr. 14o du Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels (c. A-2.1, r. 2), (page consultée le 15 mai 2012).

Ce règlement prévoit que les listes des engagements financiers sont rendues publiques par les ministères et organismes publics, sur leurs sites Internet, dans les jours qui suivent leur transmission à la Commission.

Tableau 5
Évolution du nombre d'engagements financiers transmis

Année	Nombre d'engagements[45]
1970	12 000
2002	22 000
2009-2010	45 900
2010-2011	31 000
2011-2012	17 300

Compte tenu de l'évolution des pratiques et du contexte entourant les engagements financiers, la Commission conclue que l'Assemblée nationale devrait envisager de modifier l'article 17 de ses Règles de fonctionnement afin de hausser le seuil des engagements financiers soumis à la vérification de la Commission de l'administration publique à 100 000 $. De plus, les parlementaires estiment qu'ils devraient pouvoir accéder à une banque de données permettant d'effectuer des recherches et des tris parmi l'ensemble des engagements financiers des ministères et des organismes publics. La Commission reconnaît que les parlementaires doivent préciser la nature de leurs besoins et souhaitent obtenir, notamment, la collaboration du Secrétariat du Conseil du trésor.

Audition du Vérificateur général afin de discuter de sa gestion administrative

La deuxième fonction prévue à l'article 117.6 du Règlement est celle d'entendre, chaque année, le Vérificateur général sur son rapport annuel de gestion.

Avant de traiter ce sujet, la Commission aimerait souligner un principe important qui guide ses actions. Le respect de l'autonomie du Vérificateur général et de la Commission de l'administration publique, ce qui n'exclut pas l'existence de liens étroits pour l'atteinte d'un objectif commun : la saine gestion des deniers publics. Cette autonomie accroît la crédibilité du processus de contrôle parlementaire, puisque le public et l'administration publique sont conscients que les travaux de la Commission reposent sur ceux du Vérificateur général.

[45] Pour 1970 et 2002 : Estimation du Contrôleur des finances. Pour 2009-2010, 2010-2011 et 2011-2012, compilation du secrétariat de la Commission en date du 2 mai 2012.

Bref historique des pratiques

À partir de la 36e législature, la Commission a réalisé le mandat d'entendre chaque année le Vérificateur général sur son rapport d'activité, que l'on trouvait au dernier chapitre du tome de son rapport annuel. Depuis l'année financière 2002-2003, le Vérificateur général dépose un rapport annuel de gestion distinct et la Commission de l'administration publique en profite pour l'entendre non seulement sur la façon dont il s'acquitte de ses fonctions et l'utilisation qu'il fait des ressources qui lui sont confiées, mais également sur ses engagements financiers pour l'ensemble de l'année financière.

Lors de l'étude de son rapport annuel de gestion, la Commission entend le Vérificateur général sur sa gestion administrative au même titre que les autres organisations assujetties à la Loi sur l'administration publique. Elle peut, à cette occasion, lui faire part de ses préoccupations. D'ailleurs, elle lui a demandé d'accorder une plus grande place à la réalisation des mandats de vérification de l'optimisation des ressources.

D'un autre côté, la Commission a déjà formulé une recommandation au Vérificateur général sur un sujet de portée gouvernementale, soit d'effectuer une vigie des grands travaux d'immobilisations du gouvernement. Dans son Plan stratégique 2006-2009, le Vérificateur général s'était donné comme objectif d'informer l'Assemblée nationale sur le déroulement des grands projets d'immobilisations mis en oeuvre par le gouvernement. Les résultats de ces initiatives ont permis aux députés d'être au fait des projets majeurs entrepris par le gouvernement, étant donné l'ampleur des fonds publics investis. Après quelques années, la formule de la vigie semble avoir montré ses limites.

Bilan des pratiques au cours de la 39e législature

Au cours de la 39e législature la Commission a entendu le Vérificateur général en audition publique à deux reprises concernant son rappel annuel de gestion et ses engagements financiers. À deux autres reprises, les parlementaires ont plutôt entendu le Vérificateur général lors de séances de travail privées. Sans se substituer complètement à l'audition publique, cette pratique plus souple est apparue adéquate pour les parlementaires en cours de mise en œuvre du plan stratégique 2009-2012 du Vérificateur général.

Il est également à noter que la Loi sur le vérificateur général (L.R.Q., chapitre V-5.01) prévoit que le Vérificateur général soumet ses prévisions budgétaires annuelles au Bureau de l'Assemblée nationale.

Perspectives

La Commission de l'administration publique apprécie les échanges fructueux et la collaboration constante avec le Vérificateur général. En matière de planification stratégique, de gestion administrative et de reddition de comptes, la Commission observe que le Vérificateur général est à l'avant-garde et fait preuve

de pratiques exemplaires. Il va de soi que les parlementaires souhaitent que cette qualité demeure une préoccupation du Vérificateur général.

Conclusion

Certains facteurs de succès peuvent être observés après quinze ans d'existence de la Commission. Tout d'abord, contrairement aux commissions sectorielles, les discussions à la Commission de l'administration publique se font de manière non partisane et les rapports sont adoptés de manière unanime. Aussi, les membres mettent l'emphase sur les enjeux de gestion administrative, ce qui leur permet de se spécialiser dans cette forme de contrôle parlementaire. Le suivi des recommandations de la Commission et de celles du Vérificateur général apparaît également comme un élément très important pour s'assurer que les ministères et organismes mettent en place les actions et les mesures correctives qu'ils ont annoncées. La Commission y apporte une attention particulière. Ensuite, le secrétariat de la Commission, le Service de la recherche de la Bibliothèque et les équipes du Vérificateur général ont un rôle important pour soutenir les membres et les préparer aux différents mandats. Enfin, la Commission développe, au fil des ans, des pratiques et des critères d'analyse qui se raffinent et s'ajustent au contexte dans lequel elle évolue. La Commission de l'administration publique a donc une forme de continuité que les commissions sectorielles n'ont pas, ou sinon très peu.

Devant une administration publique d'une complexité grandissante et sans être en mesure de s'attarder à tous les aspects de la gestion d'un ministère ou d'un organisme, les membres de la Commission s'intéressent donc aux éléments qui leur apparaissent les plus significatifs et pour lesquels ils ont le sentiment de pouvoir apporter leur contribution. Faut-il le rappeler, il est de la responsabilité des parlementaires de s'assurer que les citoyens en ont pour leur argent. Il s'agit d'une tâche pleine de défis.

Enfin, comme il est mentionné en introduction de ce chapitre, précisons que les mandats portant sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, l'examen du rapport sur l'application de la Loi sur l'administration publique, les mandats de l'Assemblée et d'autres sujets connexes, tels que le suivi des recommandations, seront abordés dans les prochains rapports de la Commission.

ANNEXE I

LES RECOMMANDATIONS
DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

CHAPITRE 1 AUDITION PORTANT SUR LES SERVICES DE GARDE ÉDUCATIFS À L'ENFANCE

- **Que** le ministère de la Famille et des Aînés lui transmette, au plus tard le 1er décembre 2012, un état de situation de la mise en œuvre de son plan d'action;

- **Qu'**elle évalue, au premier trimestre de 2013, l'opportunité d'inviter de nouveau la sous-ministre de la Famille et des Aînés à présenter l'état d'avancement de la mise en œuvre de son plan d'action.

CHAPITRE 2 AUDITION PORTANT SUR L'APPLICATION DE LA LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

- **Que** le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs resserre la coordination entre, d'une part, les plans d'action des ministères et des organismes assujettis à la Loi sur le développement durable et, d'autre part, les principes et objectifs de cette Loi. Des mécanismes doivent être mis en place pour s'assurer que les principes de la Loi sont intégrés dans les principales activités des entités qui lui sont assujetties;
- **Que** le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs revoie la stratégie de développement durable de façon à ce qu'elle cerne mieux l'état d'avancement des initiatives favorisant le développement durable. À cette fin, qu'elle établisse des objectifs assortis de cibles plus claires, plus facilement mesurables, ce qui permettra d'obtenir un portrait plus juste de la progression des efforts en matière de développement durable et d'évaluer avec plus de précision le chemin qu'il reste à parcourir;
- **Que** le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, de concert avec les ministères et les organismes, améliore la définition et la sélection des indicateurs de développement durable pour favoriser un meilleur arrimage avec les objectifs de la stratégie. Ainsi, il sera possible d'apprécier la contribution des entités à la mise en œuvre de la stratégie.

CHAPITRE 3 AUDITION PORTANT SUR L'INDEMNISATION DES PERSONNES AYANT SUBI UN ACCIDENT

- **Que** la Société de l'assurance automobile du Québec lui soumette, tous les six mois, à compter du mois de décembre 2012, et ce, jusqu'au mois de décembre 2014, un rapport sur l'état d'avancement des travaux relatifs à chacune des mesures du plan d'action et, dans la mesure du possible, sur les économies générées par ces mesures;
- **Que** la Société de l'assurance automobile du Québec lui soumette, en décembre 2012, un rapport sur les mesures mises en place pour répondre aux recommandations du Protecteur du citoyen relatives à la

surveillance vidéo des accidentés de la route, au respect des droits de l'accidenté à se faire entendre et à la bonne utilisation de son pouvoir d'enquête et de son pouvoir décisionnel.

CHAPITRE 4 AUDITION DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR CONCERNANT SON RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2010-2011

- **Que** le Secrétariat du Conseil du trésor lui soumette, au plus tard le 30 septembre 2012, la liste des indicateurs qui lui permettront de faire le suivi de l'échéancier et des résultats de la mise en œuvre des actions prévues au cours des années financières 2012-2013 et 2013-2014;

- **Que** le Secrétariat du Conseil du trésor lui fournisse, en juin 2013 et en juin 2014, les résultats obtenus pour les années 2012-2013 et 1013-2014, en regard des indicateurs qu'il aura soumis à la Commission en septembre 2012.

CHAPITRE 5 EXAMEN DE RAPPORTS ANNUELS DE GESTION DE MINISTÈRE ET D'ORGANISMES PUBLICS EN VERTU DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

- **Que** le Secrétariat du Conseil du trésor poursuive ses efforts afin d'inciter les ministères et les organismes à publier une information plus complète en matière de ressources informationnelles.

ANNEXE II

La Commission
de l’administration publique

LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Les membres permanents de la Commission

M. Sylvain Simard (*Richelieu)*, président
M. Yvon Marcoux *(Vaudreuil)*, vice-président
M. François Bonnardel *(Shefford)*, vice-président et membre jusqu'au 14 février 2012

Mme Noëlla Champagne (*Champlain*)
Mme Francine Charbonneau (*Mille-Îles*) jusqu'au 21 février 2012
M. André Drolet *(Jean-Lesage)*
M. Henri-François Gautrin *(Verdun)*
M. Patrick Huot *(Vanier)*
M. Michel Matte *(Portneuf)*
M. Irvin Pelletier *(Rimouski)* depuis le 1er février 2012
M. Marc Picard *(Chutes-de-la-Chaudière)* depuis le 1er mai 2012
M. Michel Pigeon *(Charlesbourg)* depuis le 1er mai 2012
M. François Rebello (*La Prairie*) jusqu'au 10 janvier 2012
M. Pierre Reid *(Orford)*
M. André Simard (*Kamouraska-Témiscouata*) jusqu'au 1er février 2012

Autres députés ayant participé (remplacements et membres temporaires)

M. Boucher (Johnson)
Mme Bouillé (Iberville), porte-parole de l'opposition officielle en matière de famille
Mme Doyer (Matapédia)
M. Nicolas Girard (Gouin), porte-parole de l'opposition officielle en matière de transports
Mme Agnès Maltais (Taschereau)
M. McKay (L'Assomption), porte-parole de l'opposition officielle en matière d'environnement, de développement durable et de parcs
Mme Vallée (Gatineau)

Le personnel de la Commission

M. Éric Thomassin, secrétaire
M. David Boucher, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Samuel Houngué, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Robert Jolicoeur, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Richard L'Hérault, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M. Bertrand Nadeau, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

Mme Julie Paradis, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

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

M. Martin Rochefort, conseiller, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

Mme Jacinthe Savard, agente de secrétariat, Service des commissions

Mme Danielle Simard, technicienne en information, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

Mme Stéphanie Therrien, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

ANNEXE III

LES PARTICIPANTS

Vérificateur général du Québec

M. Renaud Lachance, vérificateur général

M. Michel Samson, vérificateur général par intérim

M. Jean Cinq-Mars, commissaire au développement durable et vérificateur général adjoint

Ministère de la Famille et des Aînés

Mme Line Bérubé, sous-ministre

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

Mme Diane Jean, sous-ministre

M. Léopold Gaudreau, sous-ministre adjoint au développement durable

M. Luc Vézina, directeur du bureau de coordination du développement durable

Société de l'assurance automobile du Québec

Mme Nathalie Tremblay, présidente-directrice générale

Secrétariat du Conseil du trésor

M. Marc Lacroix, secrétaire et dirigeant principal de l'information

Mme Julie Blackburn, secrétaire associée aux marchés publics

M. Guy Mercier, secrétaire associé au personnel de la fonction publique

M. Denis Garon, secrétaire associé aux ressources informationnelles et bureau du dirigeant principal de l'information

M. Yvan Bouchard, directeur général de l'administration

ANNEXE IV

GRILLE D'ANALYSE SERVANT AUX CONSTATS DE LA COMMISSION

Critères d'appréciation de la performance

L'article 2 de la Loi sur l'administration publique précise que le cadre de gestion doit concourir à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats. Le Secrétariat du Conseil du trésor définit ainsi la performance :

> La performance désigne ici une intégration de plusieurs paramètres propres à un ministère ou à un organisme. Être performant, c'est s'acquitter de sa mission en atteignant les objectifs stratégiques et les objectifs de qualité de services aux citoyens, en utilisant de manière judicieuse les ressources, en maintenant un climat de travail adéquat et en offrant des produits et services de qualité dans le respect des lois et règlements qui s'appliquent, tout en assurant la continuité des opérations.

En s'inspirant de cette définition, la Commission de l'administration publique considère que, pour être jugée performante, une organisation doit :

1. Réaliser des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission

L'organisation doit s'acquitter de sa mission. Les activités et les ressources consacrées aux différents éléments de la mission permettent d'apprécier dans quelle mesure l'ensemble de la mission est assumé.

2. Atteindre ses objectifs stratégiques

L'appréciation de la performance doit prendre en considération l'atteinte des objectifs qui découlent de la planification stratégique.

3. Produire des services aux citoyens de qualité

L'une des finalités de la Loi sur l'administration publique est aussi de contribuer à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. La performance à cet égard s'évalue donc par le respect des engagements contenus dans la déclaration de services aux citoyens. Elle peut aussi s'apprécier par les mesures de la satisfaction de la clientèle et des partenaires et par les plaintes et leur traitement.

4. Exercer une gestion adéquate de ses ressources

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

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

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

- Être cohérente avec les autres documents
- Présenter les résultats atteints et leur mise en contexte
- Faire état des correctifs ou des solutions de rechange
- Révéler le degré de satisfaction de la clientèle
- Faire état des correctifs ou des solutions de rechange
- Expliquer les liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats

ANNEXE V

ÉVALUATION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSIONS

Régie des alcools, des courses et des jeux (RACJ) : performance, délivrance des permis et surveillance
22e rapport, juin 2009

Recommandations	Évaluation
Que la RACJ accélère le processus de révision complète de ses politiques et de ses processus organisationnels et qu'elle revoie les échéanciers de réalisation de plusieurs éléments du plan d'action.	Progrès satisfaisants
Que la RACJ envisage la possibilité de recourir à des spécialistes de l'extérieur pour l'accompagner dans la mise en place accélérée du plan d'action. À tout le moins, elle devrait confier un mandat urgent et prioritaire à quelques gestionnaires chargés, à temps plein, de coordonner les changements.	Progrès satisfaisants
Qu'une révision en profondeur des lois et règlements administrés par la RACJ soit réalisée afin d'alléger et de simplifier ses politiques et ses processus organisationnels et, ultimement, d'améliorer le service à la clientèle et la protection du public. La Commission estime que le gouvernement devra donner suite rapidement aux recommandations de la RACJ, qui doivent être transmises d'ici mars 2010.	Progrès insatisfaisants
Que le gouvernement analyse les responsabilités, la gouvernance et la structure de la RACJ afin d'y apporter, si jugé opportun, des modifications, notamment pour ce qui est de ses fonctions administratives et ses fonctions d'adjudication.	Non évaluée
Que le gouvernement examine, à la lumière des pratiques en place en Ontario et en Colombie-Britannique, la possibilité de confier le pouvoir d'autoriser, de refuser ou de révoquer un permis aux fonctionnaires de la RACJ plutôt qu'à des régisseurs.	Non évaluée
Que la RACJ améliore considérablement sa planification stratégique, sa déclaration de services aux citoyens et sa reddition de comptes.	Progrès satisfaisants
Que le Vérificateur général informe la Commission, d'ici le 31 décembre 2009, de son appréciation de l'état d'avancement des travaux, eu égard à chacune de ses propres recommandations et à celles formulées par la Commission.	Progrès satisfaisants
Que la RACJ procède de façon prioritaire à la modernisation de ses outils informatiques selon une planification rigoureuse et un calendrier précis pour améliorer sa performance, sa gestion, sa reddition de comptes ainsi que pour assurer la satisfaction de ses besoins, ceux de ses partenaires et des citoyens.	Progrès insatisfaisants
Que le gouvernement étudie de près les constats du Vérificateur général relatifs à la baisse du nombre moyen de décisions prises par régisseur et à l'augmentation de près de 90 % en six ans du coût de chacune des décisions et qu'il évalue la possibilité de diminuer le nombre de régisseurs.	Non évaluée

Relations d'affaires des cégeps avec des partenaires
22e rapport, juin 2009

Recommandations	Évaluation
Que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport lui transmette, au plus tard le 31 octobre, un rapport sur la mise en œuvre du plan d'action qu'il a présenté à l'audition.	Progrès satisfaisants
Que les six cégeps sur lesquels les travaux du Vérificateur général ont particulièrement porté lui transmettent aussi, d'ici le 31 octobre 2010, un rapport sur la mise en œuvre de leur plan d'action.	Progrès insatisfaisants
Que la Fédération des cégeps contribue, de façon proactive, à l'application des recommandations du Vérificateur général en appuyant le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport dans la réalisation de son plan d'action et en soutenant les cégeps pour qu'ils puissent actualiser leurs pratiques de gestion en conséquence.	Progrès satisfaisants
Que les cégeps s'assurent que leurs relations d'affaires avec des partenaires demeurent étroitement liées à leur mission éducative.	Non évaluée
Que le Vérificateur général réalise un suivi de la mise en œuvre de ses recommandations et qu'il en fasse rapport dans les trois années subséquentes à la vérification.	Progrès satisfaisants

Le soutien financier aux organismes communautaires accordé par le ministère de la Santé et des Services sociaux et les agences
23e rapport, décembre 2009

Recommandations	Évaluation
Que le ministère de la Santé et des Services sociaux et les agences de la santé et des services sociaux mettent en place, le plus rapidement possible, un mécanisme de reddition de comptes approprié des organismes communautaires qui fait état de l'utilisation, par ces derniers, des subventions reçues sans créer une bureaucratisation entraînant des coûts administratifs improductifs pour les organismes.	Progrès insatisfaisants
Que le ministère de la Santé et des Services sociaux et les agences de la santé et des services sociaux harmonisent leurs pratiques d'évaluation des projets des organismes communautaires en vue de l'allocation des fonds aux agences et aux organismes communautaires.	Progrès insatisfaisants
Que le ministère de la Santé et des Services sociaux mette en œuvre, le plus rapidement possible, les plans d'action élaborés à la suite des recommandations du Vérificateur général.	Non évaluée
Que les agences de la santé et des services sociaux mettent en œuvre, le plus rapidement possible, les plans d'action élaborés à la suite des recommandations du Vérificateur général.	Non évaluée
Que le ministère de la Santé et des Services sociaux transmette à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2010, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.	Progrès satisfaisants
Que les agences de la santé et des services sociaux transmettent à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2010, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.	Progrès insatisfaisants
Que les agences de la santé et des services sociaux incluent dans leurs critères d'attribution de fonds aux organismes communautaires des facteurs tels que les changements démographiques, le degré de paupérisation des localités et les services rendus par les organismes.	Non évaluée
Que les agences de la santé et des services sociaux considèrent la possibilité d'associer les députés à l'évaluation des organismes communautaires pouvant présenter un certain nombre de difficultés, étant donné l'expérience acquise par les parlementaires dans le cadre de la gestion du programme de soutien à l'action bénévole.	Non évaluée

Que les organismes communautaires démontrent clairement, dans les documents prescrits par le ministère de la Santé et des Services sociaux et les agences de la santé et des services sociaux, la transparence, le caractère démocratique de leur fonctionnement et leur bonne gouvernance.	Non évaluée

Les interventions en matière d'habitation
23e rapport, décembre 2009

Recommandations	Évaluation
Que l'Office municipale d'habitation de Montréal resserre ses règles en matière d'octroi de contrats et transmette à la Commission un rapport de mise en œuvre de ces mesures au début septembre 2010.	Progrès satisfaisants
Que la Société d'habitation du Québec transmette à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2010, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires	Progrès satisfaisants

DIRECTION DES TRAVAUX PARLEMENTAIRES

Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires
3e étage, bureau 3.15
Québec (Québec) G1A 1A3

Téléphone : 418 643-2722
Télécopieur : 418 643-0248
scom@assnat.qc.ca