

LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Trentième 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

DÉCEMBRE 2013



LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Trentième 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

DÉCEMBRE 2013



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

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

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

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

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 AUDITION PORTANT SUR LA GESTION DE LA COMMISSION ADMINISTRATIVE DES RÉGIMES DE RETRAITE ET D'ASSURANCE	5
Observations du Vérificateur général	5
Audition du dirigeant	6
Échanges entre la Commission et les dirigeants	7
Conclusion et recommandations	10
CHAPITRE 2 AUDITION PORTANT SUR LA NON-PRODUCTION DE DÉCLARATIONS À REVENU-QUÉBEC	13
Observations du Vérificateur général	13
Audition du dirigeant	14
Échanges entre la Commission et les dirigeants	15
Conclusion et recommandations	18
CHAPITRE 3 AUDITION PORTANT SUR LE CONTRÔLE ET LA SURVEILLANCE DE L'ASSAINISSEMENT DES EAUX USÉES MUNICIPALES AINSI QUE SUR LE CONTRÔLE ET LA SURVEILLANCE DE LA PRODUCTION D'EAU POTABLE.....	21
Observations du Commissaire au développement durable	21
Audition des dirigeants	23
Échanges entre la Commission et les dirigeants	24
Conclusion et recommandations	27
CHAPITRE 4 AUDITION PORTANT SUR LES INTERVENTIONS GOUVERNEMENTALES DANS LE SECTEUR MINIER.....	31
Observations du Commissaire au développement durable	31
Audition des dirigeants	33
Échanges entre la Commission et les dirigeants	34
Conclusion et recommandations	35
CHAPITRE 5 AUDITION PORTANT SUR LA DÉFICIENCE INTELLECTUELLE ET LES TROUBLES ENVAHISSANTS DU DÉVELOPPEMENT	37
Observations du Vérificateur général	37
Audition des dirigeants	38
Échanges entre la Commission et les dirigeants	40
Conclusion et recommandations	44
CHAPITRE 6 AUDITION DU MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE CONCERNANT SA GESTION ADMINISTRATIVE.....	47
Audition de la dirigeante.....	47
Échanges entre la Commission et les dirigeants	49
Conclusion et recommandations	54

CHAPITRE 7	AUDITION DE LA RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC CONCERNANT SA GESTION ADMINISTRATIVE.....	57
	Audition des dirigeants	57
	Échanges entre la Commission et le dirigeant	59
	Conclusions et recommandations.....	64
CHAPITRE 8	AUDITION PORTANT SUR LES SERVICES À DOMICILE OFFERTS AUX PERSONNES ÂGÉES EN PERTE D'AUTONOMIE	67
	Observations du Vérificateur général	67
	Audition des dirigeants	68
	Échanges entre la Commission et les dirigeants	70
	Conclusion et recommandations	74
ANNEXE I	LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION	77
ANNEXE II	LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	85
ANNEXE III	LES PARTICIPANTS	89
ANNEXE IV	GRILLE D'ANALYSE SERVANT AUX CONSTATS DE LA COMMISSION	95

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 publics 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 du Québec.

Ce trentième rapport fait état des mandats d'imputabilité effectués au cours du deuxième semestre de l'année 2013 à l'intérieur desquels les dirigeants de 16 ministères et organismes publics ont été entendus et questionnés par les parlementaires. Il contient 35 recommandations unanimes (annexe I) émises par les membres de la Commission (annexe II).

Voici les mandats qui ont été réalisés :

- Quatre mandats s'appuyant sur le *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2013-2014 - Vérification de l'optimisation des ressources – Printemps 2013* :
 - Audition portant sur la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (trois recommandations, chapitre 1);
 - Audition portant sur la non-production de déclarations à Revenu Québec (six recommandation, chapitre 2);
 - Audition portant sur la déficience intellectuelle et les troubles envahissants du développement (cinq recommandations, chapitre 5).
 - Audition portant sur les services à domicile (trois recommandation, chapitre 8)

- Deux mandats s'appuyant sur le *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013 - Rapport du commissaire au développement durable – Hiver 2013* :
 - Audition portant sur le contrôle et la surveillance de l'assainissement des eaux usées municipales et le contrôle et la surveillance de la production d'eau (six recommandations, chapitre 3);
 - Audition portant sur les interventions gouvernementales dans le secteur minier (trois recommandations, chapitre 4);
- Deux mandats portant sur l'examen de rapports annuels de gestion 2012-2013 :
 - Audition de la sous-ministre du ministère de l'Emploi et de la Solidarité-sociale (cinq recommandations, chapitre 6);
 - Audition du président-directeur général de la Régie de l'assurance maladie du Québec (quatre recommandations, chapitre 7).

La Commission s'est réunie en séance de travail pour vérifier les engagements financiers, faire le suivi de ses recommandations et rencontrer le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) relativement auhaussement du seuil des engagements financiers.

- Séance de travail du 31 octobre 2013

La Commission a fait le suivi des recommandations de son 27^e rapport sur, d'une part, les suites à donner pour Services Québec depuis son intégration au ministère de l'Emploi et Solidarité sociale et, d'autre part, concernant l'état d'avancement et les résultats de la gestion des contrats présentant des situations à risque au ministère des Transports. Elle a également vérifié les engagements financiers reçus en date du 30 septembre 2013.

- Séance de travail du 7 novembre 2013

La Commission a rencontré le SCT relativement à la possibilité de hausser à 100 000 \$ le seuil des engagements financiers qu'elle vérifie. Les objectifs de cette rencontre étaient de discuter des intentions de la Commission, ainsi que de la position du SCT à ce sujet et de connaître les implications pour les ministères et organismes publics advenant cette modification.

Enfin, il faut mentionner que le comité directeur a demandé à Monsieur François Bonnardel, député de Granby et ancien vice-président de la Commission, et Monsieur Cédric Drouin, secrétaire, de participer au 34^e Congrès annuel du Conseil canadien des comités des comptes publics à Régina, Saskatchewan, du 25 au 27 août 2013. Les deux représentants ont assisté à des présentations portant notamment sur les bonnes pratiques des comités et sur la pertinence des rapports des vérificateurs généraux. De plus, ils ont participé à une table ronde regroupant l'ensemble des délégués et à des ateliers en groupe (présidents et vice-présidents, greffiers et agents de recherche). Dans le cadre de ces échanges, la composition et le mécanisme de suivi de la CAP, ainsi que le processus de nomination des vérificateurs généraux, ont été présentés.

Ces dernières 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 LA GESTION DE LA COMMISSION ADMINISTRATIVE DES RÉGIMES DE RETRAITE ET D'ASSURANCE

Le 19 septembre 2013, la Commission de l'administration publique entendait le président-directeur général de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), monsieur André Legault, en vertu de la Loi sur l'administration publique.

L'audition portait sur la gestion de la CARRA, qui a fait l'objet d'un chapitre du rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2013-2014¹. Dans ce rapport, le Vérificateur soulignait la non-atteinte, par la CARRA, des objectifs d'amélioration de la qualité des services avec la solution informatique appelée Renouvellement et intégration des systèmes essentiels (RISE). Il relevait des lacunes dans la fiabilité des données, dans le déploiement du Plan global d'investissement (PGI) et dans la gestion des contrats de services professionnels.

Observations du Vérificateur général

La CARRA a pour principal rôle d'administrer les régimes de retraite qui lui sont confiés par le gouvernement du Québec. Avec l'entrée en vigueur de la Loi sur la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances, le 1^{er} juin 2007, la CARRA s'est dotée d'un conseil d'administration de quinze membres nommés par le gouvernement. La gouvernance est assurée par cinq comités du conseil d'administration et par cinq comités de retraite².

En 2005, la CARRA s'est engagée dans la modernisation de ses technologies et de ses processus d'affaires en lançant le PGI. D'un montant initial prévu de 87,1 millions de dollars, le PGI comprenait sept projets, dont la pièce maîtresse, le projet RISE, avait pour objectif d'appuyer la prestation des services.

¹ « Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances », *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2013-2014*, chap. 3, Vérification de l'optimisation des ressources, printemps 2013, 48 p.

² Les cinq comités du conseil d'administration sont : (1) le comité de vérification, (2) le comité des ressources humaines, (3) le comité de gouvernance et d'éthique, (4) le comité des services à la clientèle, (5) le comité des technologies de l'information. Les cinq comités de retraite sont : (1) le Comité de retrait du Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP), (2) le Comité de retraite du Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE), (3) le Comité de retraite du Régime de retraite des élus municipaux (RREM), (4) le Comité de retraite du Régime de retraite des membres de la Sûreté du Québec (RRMSQ), (5) le Comité de retraite du Régime de retraite des agents de la paix en services correctionnels (RRAPSC).

Le Vérificateur général a mené des travaux de vérification auprès de la CARRA. Ils visaient les objectifs suivants : (1) vérifier si la CARRA s'est dotée des mécanismes nécessaires pour s'assurer de la fiabilité des données transmises par les employeurs; (2) évaluer la qualité des services à la clientèle; (3) s'assurer de l'existence d'un processus d'amélioration continue du PGI; (4) s'assurer que les contrats de services professionnels sont attribués selon les règles et les saines pratiques de gestion.

Les travaux se sont déroulés autour de cinq axes : (1) l'impact de la mise en œuvre du PGI sur les services à la clientèle; (2) les données reçues des employeurs; (3) le développement et le déploiement du PGI; (4) le suivi relatif à la gestion du PGI; (5) la gestion des contrats de services professionnels. Voici les constats du Vérificateur général :

- Près de trois ans après la mise en fonction de RISE, la CARRA n'a pas atteint ses objectifs en matière d'amélioration de la qualité des services. Les gains souhaités quant aux délais de traitement ne sont pas obtenus et des écarts relatifs au calcul des rentes sont retracés et corrigés plusieurs années après la mise en paiement.
- Les mécanismes de validation et d'amélioration de la qualité des données reçues dans les systèmes ne sont pas suffisamment utilisés. Cette situation entraîne des risques, comme la non-détection d'irrégularités des données qui peuvent avoir un impact sur le montant des rentes.
- Les coûts associés à la mise en œuvre du PGI ont été plus élevés que ce qui avait été prévu, soit 108,1 millions de dollars au lieu de 87,1 millions.
- Le système a toujours des problèmes de fonctionnalité et, contrairement à ce qui avait été initialement prévu, le traitement des demandes demeure très peu automatisé.

Audition du dirigeant

M. Legault dresse brièvement le portrait de l'organisme : 22 régimes de retraite et plus de 1 400 000 clients en 2012, dont 571 000 actifs, 521 000 inactifs et 326 000 prestataires. Ces derniers ont reçu quelque 7 milliards de dollars en 2012.

Le président-directeur général explique les raisons qui ont mené à l'adoption du PGI et à la décision de le mettre en œuvre par l'acquisition de progiciels. Il reconnaît que les progiciels comportent plusieurs avantages, mais offrent moins de souplesse qu'une solution informatique développée de façon traditionnelle. Il énumère ensuite les principaux risques du projet, soit : un échéancier ambitieux, l'ampleur

de la conversion des données, le manque d'expertise de la CARRA, la difficulté d'appliquer des modifications aux régimes de retraite d'envergure en cours de projet, le degré élevé d'automatisation attendu.

M. Legault souligne que ces risques se sont effectivement concrétisés. Aussi, des modifications ont-elles été apportées au projet : cinq livraisons au lieu d'une³, des problèmes de performance lors du démarrage du système⁴ et le départ de quelque 400 employés depuis 2010-2011⁵. Il ajoute que les recommandations du Vérificateur général du Québec rejoignent les constats de la CARRA, mais que d'importants efforts ont été fournis depuis 2011 pour améliorer la situation. Entre autres, un plan d'action a été élaboré et est en cours de mise en œuvre. Des progrès ont déjà été constatés, notamment au regard des services téléphoniques, des plaintes et du règlement de certains inventaires.

Échanges entre la Commission et les dirigeants

Les échanges avec le président-directeur général de la CARRA ont notamment porté sur la qualité des données transmises par les employeurs, le partage de l'information et des pratiques avec d'autres ministères et organismes, le choix de l'option progiciel pour le PGI, les résultats récents et la gestion des contrats de services professionnels.

La qualité des données transmises par les employeurs

Les membres de la Commission ont cherché à savoir comment la CARRA s'assure que l'information de base qu'elle reçoit des employeurs est correcte et intégrale. Ils ont aussi voulu en apprendre davantage sur les défis que posent la réception et le traitement des données provenant de plus de 1 400 employeurs et concernant 22 régimes de retraite.

M. Legault explique que la CARRA traite annuellement quelque 900 000 lignes d'information, contenant chacune jusqu'à 37 données. Pour assurer l'intégrité et la fiabilité des données transmises, l'organisme a augmenté le nombre de rencontres avec les employeurs pour une meilleure compréhension des attentes. Elle donne également des formations plus rigoureuses aux responsables de l'envoi des données chez les

³ Le morcellement du projet a fait passer son coût de 87 à 108 millions de dollars.

⁴ Ces problèmes ont compromis la qualité du service à la clientèle.

⁵ De ces 400 employés, 289 ont quitté à la suite d'une mutation vers d'autres organismes, alors que 117 sont partis à la retraite.

employeurs et valide en ligne ces dernières. Ces mesures mises en œuvre récemment ont déjà permis de constater une nette amélioration de la qualité des données transmises par les employeurs.

L'appariement des données avec d'autres ministères et organismes

Les parlementaires ont demandé si la conclusion d'ententes avec d'autres ministères et organismes ne pourrait pas améliorer la fiabilité des données de la CARRA et permettre de prévenir les dépassements de coûts. Ils ont aussi questionné l'organisme sur ses projections concernant le nombre de prestataires qu'elle servira à long terme et la capacité du système à répondre à la demande.

Les parlementaires apprennent que des ententes existent avec certains organismes, la dernière ayant été conclue avec la Direction de l'état civil⁶. Ils sont aussi informés que la CARRA envisage de signer de nouvelles ententes avec d'autres ministères et organismes. M. Legault mentionne cependant que les données dont la CARRA a besoin diffèrent quelque peu de celles des ministères et des organismes, plus particulièrement de celles de Revenu Québec. Ces différences rendent l'appariement difficile.

Selon les projections de la CARRA, il y aura plus de 470 000 prestataires en 2022. En 2012, on en comptait 326 000. L'organisme souligne toutefois que le paramètre à considérer est le nombre de nouvelles demandes plutôt que l'ensemble des retraités inscrits. Actuellement, la CARRA traite 18 000 demandes par an. M. Legault estime que ce nombre variera peu au cours des prochaines années. Pour éviter les retards, deux équipes ont été formées pour faire l'analyse des dossiers : la première traite les anciennes demandes et la seconde, les nouvelles.

Le choix de l'option progiciel pour le PGI

Les députés s'interrogent sur les difficultés que rencontre l'organisme dans l'implantation du PGI et de RISE. Ils désirent comprendre pourquoi les expériences de certains ministères et organismes ne servent pas aux autres, ce qui donne lieu à la répétition des erreurs et à des dépassements de coûts d'un projet à l'autre et d'une organisation à l'autre. Ils souhaitent également connaître l'investissement supplémentaire qui sera requis pour que le système atteigne un niveau d'efficacité acceptable.

⁶ Les autres ententes ont été conclues avec l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale, la Direction des pensions de retraite (Canada), Équifax Canada inc., le ministère de la Santé et des Services sociaux, le ministère de la Sécurité publique, la Régie de l'assurance maladie du Québec, la Régie des rentes du Québec, le Secrétariat du Conseil du trésor, SSQ Groupe financier.

Les élus apprennent qu'au moment de l'étude du PGI, l'achat de progiciel revenait moins cher que le développement d'un système maison. À cette époque, peu de ministères et d'organismes avaient l'expérience du progiciel comme solution informatique. Cela dit, l'adaptation du progiciel aux 22 régimes de retraite de la CARRA s'est avérée plus coûteuse que prévu. Le fait d'avoir « trop » demandé au progiciel a contribué à la hausse du coût d'adaptation.

M. Legault indique qu'un investissement additionnel ne sera pas nécessaire pour rendre le système efficace : les correctifs actuellement en cours suffiront à optimiser le système.

Les résultats récents et les projections

La Commission s'enquiert des délais de traitement actuels du système. Elle s'interroge sur le niveau élevé des coûts d'entretien de 33 millions de dollars enregistrés en 2012 et demande un portrait de la situation des plaintes adressées à l'organisme.

La CARRA se dit satisfaite de la performance du système. En effet, elle s'est fixé un objectif de 90 jours pour le traitement de la confirmation de la rente et pour le traitement des demandes de rachat. En août 2013, le délai moyen de traitement de la confirmation de la rente a été de 91 jours (contre 117 en 2012 et 134 en 2011) et celui du traitement des demandes de rachat a été de 71 (contre 200 en 2011-2012). Quant aux demandes d'estimation des rentes, la durée moyenne a été de 44 jours contre 120 jours en 2011-2012.

La CARRA informe les députés que selon la firme spécialisée Gartner⁷, les coûts d'entretien et de support de systèmes qui reposent sur des progiciels varient de 15 % à 45 % du coût du système. En 2012, conformément à cette fourchette, les coûts pour supporter RISE ont été de 32 %.

En ce qui concerne les plaintes reçues par l'organisme, elles s'élevaient à 1 238 en 2010, à 2 562 en 2011 et 1 037 en 2012. En outre, en août 2013, les plaintes enregistrées ont diminué de 30 % par rapport à 2012. La CARRA souligne qu'il y a une amélioration au regard des plaintes qu'elle reçoit. Le principal motif des plaintes est le montant de la rente à payer. Les retards de paiement ne font pas l'objet de grief, car la CARRA fait des avances suffisantes aux prestataires en attendant que le montant réel soit déterminé.

⁷ Fondée en 1979, Gartner est une entreprise de conseil et de recherche dans le domaine des techniques avancées. Elle tient aussi à jour diverses statistiques reliées au domaine des technologies de l'information. Elle est constituée de quelque 5 300 associés, dont 1 260 analystes et consultants répartis dans 85 pays. Elle a son siège social à Stanford, au Connecticut. En 2010, ses revenus ont atteint 1,3 milliard de dollars.

La gestion des contrats de services professionnels

Les députés expriment leurs préoccupations à l'égard de la gestion des contrats reliés au RISE. Selon les conclusions du Vérificateur général : les coûts ont augmenté de 57,2 % (de 48,2 à 75 millions de dollars), trois avenants de plus de deux millions de dollars n'ont pas été autorisés par le conseil d'administration, 46 % de la valeur des contrats n'ont été accordés qu'à deux fournisseurs. Les membres de la Commission s'enquière des modifications apportées par l'organisme pour éviter la répétition de telles anomalies dans la gestion des contrats de services professionnels.

M. Legault indique que, au mois de juin 2013, plusieurs changements ont été mis en œuvre pour améliorer la gestion des contrats. Parmi ceux-ci, la modification du processus de collecte de renseignements, une vérification systématique auprès d'un entrepreneur qui n'a pas soumissionné après s'être procuré les formulaires, des appels d'offres par segments pour favoriser la concurrence, le renforcement des exigences de soumission et d'exécution.

Autres sujets abordés

Les autres sujets abordés touchent aux politiques de recrutement et de rétention, au bureau des projets, à la protection des renseignements personnels et au degré d'automatisation.

Conclusion et recommandations

Les parlementaires remercient les dirigeants pour leur participation aux travaux de la Commission. Ils prennent la mesure du travail accompli par la nouvelle équipe et de tout ce qu'il reste à faire pour rendre l'organisme efficace dans tous les aspects de ses activités.

Ils constatent qu'il y a eu des actions et des progrès dans la gestion des données, des projets en développement et des contrats professionnels. Ils estiment néanmoins qu'il y a encore d'importants défis à relever, notamment sur le plan de l'amélioration des données reçues des employeurs et de l'automatisation des activités. Les membres considèrent que le plan d'action soumis par l'organisme est approprié. Toutefois, ils entendent faire le suivi de sa mise en œuvre et croient que des échéances plus rapprochées devraient s'appliquer à certaines actions.

En matière de ressources informationnelles, les parlementaires déplorent que le travail des ministères et des organismes se fasse en silo. Selon eux, un partage des expériences limiterait les risques d'erreurs et de dépassement de coûts. Ils souhaitent que la mise en œuvre de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement⁸ contribue à changer ces pratiques. Selon eux, il faut ouvrir un espace de dialogue entre les ministères et les organismes dans ce domaine. Dans le même ordre d'idée, les députés croient que le Secrétariat du Conseil du trésor devrait évaluer l'impact des négociations des conventions collectives et donner de l'information non seulement pour la CARRA, mais pour les autres organismes publics. L'objectif étant que les organismes puissent se préparer aux répercussions sur leurs activités.

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

QUE la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances envoie à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 30 mai 2014, un état de situation présentant les progrès accomplis et les résultats obtenus au regard de la mise en œuvre du plan d'action. Ces progrès et ces résultats devront être mesurés par les indicateurs appropriés.

QUE le Secrétariat du Conseil du trésor informe la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances des décisions sur les conventions collectives qui la concernent, afin qu'elle puisse s'assurer d'une bonne gestion de ses ressources informationnelles touchant la prestation des régimes de retraite.

QUE le Vérificateur général du Québec tienne compte, dans ses rapports, des conséquences engendrées par les décisions du Secrétariat du Conseil du trésor et de mesures législatives sur la gestion des ressources informationnelles.

⁸ La Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement a été sanctionnée le 11 juin 2011.

CHAPITRE 2 AUDITION PORTANT SUR LA NON-PRODUCTION DE DÉCLARATIONS À REVENU-QUÉBEC

Le 25 septembre 2013, la Commission de l'administration publique a entendu le président-directeur général de Revenu Québec, monsieur Gilles Paquin, concernant la non-production de déclarations à Revenu Québec. Cette audition faisait suite aux observations du Vérificateur général⁹. Elle a été réalisée en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Vérificateur général

Les travaux du Vérificateur général avaient pour objectif de s'assurer que Revenu Québec encadre les activités liées à la non-production de déclarations dans un souci de performance, d'équité et de transparence. Ils visaient aussi à confirmer que l'organisme mène avec diligence et équité ses activités. L'exercice est réparti dans trois directions générales, soit la Direction générale des entreprises, la Direction générale des particuliers et la Direction générale du recouvrement, laquelle est responsable des mandataires.

Dans son rapport, le Vérificateur général adresse huit recommandations à Revenu Québec autour de deux axes, soit le traitement des dossiers de non-production et la reddition de comptes. Les principaux constats sont :

- Le traitement des dossiers de non-production effectué par Revenu Québec comporte plusieurs lacunes et il n'y a pas d'harmonisation entre les activités des trois directions générales ni d'intégration des processus.
- Le choix des stratégies de repérage et de sélection pour déterminer les dossiers qui doivent faire l'objet de démarches supplémentaires, y compris la sélection des critères utilisés, n'est pas suffisamment étayé par les trois directions générales.
- On observe un long délai avant que ne commence le travail de repérage des dossiers de particuliers qui n'ont pas produit leur déclaration.
- Revenu Québec n'a pas analysé les avantages et les inconvénients des différentes étapes à franchir pour le traitement des dossiers de non-production, ce qui lui aurait permis d'adopter un processus

⁹ *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2013-2014; Vérification de l'optimisation des ressources, printemps 2013, chapitre 5.*

optimal. Les démarches sont très variables d'une direction générale à l'autre, et ce, sans justification et sans la prise en compte de la performance.

- La fréquence d'utilisation et la méthode employée pour établir la valeur des cotisations sur base d'indices ne sont pas harmonisées entre les directions générales.
- Les balises concernant l'application des pénalités et des amendes prévues dans les lois fiscales sont insuffisantes et interprétées différemment d'une direction à l'autre.
- Revenu Québec ne dispose pas d'information de gestion pertinente. L'Agence ne peut pas évaluer l'efficacité et l'efficience des activités liées à la non-production de déclarations de revenus ni apporter les correctifs requis. De plus, il n'y a pas de cadre de gestion relatif au traitement des dossiers de non-production. Aucun mécanisme de coordination permanent et aucun coordonnateur ne sont en place.
- L'information produite par Revenu Québec pour rendre compte de ses activités courantes au ministère des Finances et de l'Économie est déficiente et difficilement comparable dans le temps. De plus, elle ne présente pas clairement les résultats liés à la récupération fiscale.
- L'information produite par Revenu Québec pour obtenir du financement de projets spécifiques associés à la non-production et pour rendre compte de la performance à leur égard est incomplète et ne permet pas de justifier les investissements demandés.
- La reddition de comptes exposée dans le rapport annuel de gestion est imprécise. Ainsi, il est difficile de dégager la performance de Revenu Québec relativement à la gestion de la non-production des déclarations de revenus des contribuables et des mandataires.

Audition du dirigeant

D'entrée de jeu, le président-directeur général insiste sur un point : Revenu Québec fait de la lutte contre l'évasion fiscale une priorité. Il souligne que l'Agence a dépassé ses objectifs en matière de récupération fiscale pour une quatrième année consécutive, avec 201 millions de dollars de plus qu'en 2011-2012. Il ajoute que pour chaque dollar investi dans cette lutte, Revenu Québec en récupère plus de neuf.

M. Paquin affirme que le traitement des dossiers de non-production des particuliers, des sociétés ou des mandataires est une priorité pour le maintien de l'équité fiscale entre les contribuables. Chacun doit respecter ses obligations fiscales, en raison du principe d'autocotisation. En conséquence, dans un souci d'équité, Revenu Québec doit prendre des mesures envers ceux qui ne produisent pas de déclarations de revenus.

En ce sens, le président-directeur général précise l'objectif de Revenu Québec dans le traitement des non-productions, soit d'inciter les contribuables à faire leurs déclarations. À cette fin, l'Agence utilise de façon efficace et efficiente ses ressources et ses pouvoirs. M. Paquin ajoute que bien que l'objectif semble simple, les moyens pour y parvenir sont complexes. Il explique que chacune des clientèles visées possède un profil différent. De plus, Revenu Québec doit respecter des obligations distinctes en fonction des lois auxquelles ces clientèles sont soumises. À titre d'exemple, il souligne que la fréquence de production varie d'une clientèle à l'autre. Ainsi, une entreprise doit produire des déclarations plus souvent qu'un particulier. D'ailleurs, M. Paquin rappelle que le Vérificateur général a insisté dans son rapport sur l'importance d'harmoniser les pratiques de traitement des dossiers.

Le président-directeur général poursuit en soulignant que Revenu Québec a récupéré 1,5 milliard de dollars au cours des cinq dernières années, dont plus de 383 millions de dollars en 2012-2013, un montant record. Considérant que Revenu Québec est capable de faire mieux, il affirme que plusieurs actions ont été entreprises en ce sens. Un comité de travail composé d'employés de chacune des trois directions générales a été mandaté pour examiner les moyens de bonifier et d'harmoniser les pratiques de traitement des dossiers de non-production. Son mandat sera d'ailleurs élargi dans l'optique d'élaborer un cadre de gestion intégré de la non-production de déclarations de revenus.

M. Paquin termine son exposé en affirmant que Revenu Québec a accueilli positivement les recommandations du Vérificateur général. Selon lui, elles sont tout à fait pertinentes. Elles aideront l'Agence à devenir plus performante. Il présente quelques mesures du plan d'action qui a fait suite aux travaux du Vérificateur. Il y est notamment prévu de clarifier les stratégies de repérage et de développer une approche commune entre les directions en matière d'amendes et de pénalités.

Échanges entre la Commission et les dirigeants

Les échanges ont porté sur les étapes du traitement des dossiers de non-production, la cotisation sur base d'indices, la création du comité interdirections, les pénalités et les amendes. Il a aussi été question de la reddition de comptes de Revenu Québec, tant auprès du ministère des Finances et de l'Économie qu'envers la population québécoise.

Les étapes du traitement des dossiers de non-production

Les membres de la Commission de l'administration publique s'intéressent aux différentes étapes du traitement des dossiers de non-production de déclarations. Ils cherchent à connaître la méthode utilisée pour repérer les contribuables en faute et les difficultés éprouvées par Revenu Québec dans la réalisation de cette étape. Les parlementaires veulent également savoir comment on sélectionne les dossiers. Chaque secteur d'activité dispose d'une base de données pour la sélection. Par ailleurs, Revenu Québec repère sur-le-champ les particuliers qui produisent leur déclaration de façon régulière, mais qui cessent de le faire. Le président-directeur général insiste sur l'intérêt d'être efficient, efficace et équitable dans toute action menée par l'Agence.

M. Paquin poursuit en précisant qu'environ 25 000 dossiers sont en cours de traitement depuis 2011-2012. Il explique que, de ce nombre, on s'attend à obtenir la production d'une déclaration dans près de 65 % des cas. Pour les 35 % restants, les dossiers demeurent ouverts, car l'Agence relance les contribuables fautifs. Il ajoute que parfois, le dossier est fermé pour cause de faillite ou parce que le contribuable ne doit rien à Revenu Québec. Cependant, le fait qu'on n'oblige pas les particuliers à préparer de déclaration s'ils ne cotisent pas complique le repérage. Enfin, les parlementaires apprennent que Revenu Québec ne tient pas de statistiques sur les récidivistes et que, en cours de sélection, l'accent est mis sur les cas susceptibles de générer les montants les plus élevés.

La cotisation sur base d'indices

Le processus de traitement des cas de non-production est différent d'une clientèle à l'autre. Toutefois, une étape commune s'applique aux particuliers, aux sociétés et aux mandataires, soit la cotisation sur base d'indices. Les parlementaires se questionnent sur le montant minimum de cette cotisation. Il s'établit à 8 000 \$. Les membres de la Commission constatent que, dans plusieurs dossiers, la déclaration produite par la suite démontre que la somme due est beaucoup moins élevée. Ils s'interrogent sur ce qui justifie cette différence.

À cet égard, Revenu Québec indique que son objectif est de faire réagir le contribuable, la société ou le mandataire : ils doivent produire leurs déclarations de revenus. C'est pourquoi la base d'indices est souvent supérieure à la somme due. Le président-directeur général précise que le taux de réponse est appréciable, ce qui laisse sous-entendre un impact positif.

La création d'un comité interdirections

Les membres de la Commission cherchent à comprendre le fonctionnement du comité interdirections créé par Revenu Québec. Celui-ci regroupe des personnes de chaque direction générale concernée par la gestion de la non-production de déclarations de revenus. Le comité discute notamment des façons de faire, des bonnes pratiques et de la demande de production de la déclaration ou des demandes péremptoires¹⁰. Il s'interroge aussi sur les délais qui s'allongent.

Les parlementaires s'intéressent à une des préoccupations du comité, soit l'harmonisation des pratiques. Ils ont pris acte du constat du Vérificateur général selon lequel chaque direction procède à sa manière. De ce fait, ils souhaitent entendre les solutions préconisées par Revenu Québec. M. Paquin reconnaît la valeur d'un processus unifié. Il ajoute que le comité travaille sur cette question. On n'écarte aucun scénario, y compris la possibilité qu'une seule direction réalise toutes les activités liées à la non-production de déclarations de revenus.

Les pénalités et les amendes

Les membres posent quelques questions sur l'application des pénalités et des amendes. Ils constatent encore un manque d'uniformité en la matière. À cet effet, M. Paquin rappelle à la Commission que les dossiers ne sont pas tous identiques. Il faut prendre en compte les antécédents des personnes touchées et l'ensemble des éléments composant le dossier. Cela peut expliquer la différence dans le traitement de certains cas en apparence semblables.

La reddition de comptes

En vertu des constats du Vérificateur général, les parlementaires se questionnent sur les changements apportés à la reddition de comptes annuelle de Revenu Québec. Ils veulent savoir pourquoi des données ont été retranchées. De plus, ils demandent quelles actions pose l'Agence pour pallier ce manque.

Un représentant de Revenu Québec explique aux membres qu'une simplification de la présentation justifie le retrait de certaines données. L'Agence, en réponse aux critiques du Vérificateur général, remettra dans le

¹⁰ La demande péremptoire exige, dans un délai raisonnable, la production de renseignements, de documents, de déclarations ou de rapports, qu'ils soient ou non prescrits par une loi fiscale. En cas d'absence de production de documents, des recours légaux peuvent être entrepris.

prochain rapport annuel de gestion les éléments ciblés de façon rétroactive. Le président-directeur général est ouvert aux propositions de la Commission au sujet du contenu du rapport. Il est notamment question des données nécessaires pour effectuer une comparaison efficace avec les années antérieures. Les membres soulignent l'importance d'indiquer dans le rapport annuel le taux d'encaissement et les résultats financiers pour chaque direction concernée par la non-production de déclarations de revenus.

Le rapport déposé au ministère des Finances et de l'Économie intéresse aussi la Commission. On insiste sur l'utilité de présenter des indicateurs précis offrant un état clair de la situation. Les députés croient que les projets soumis devraient être décrits dans le détail afin que la décision prise s'appuie sur des faits les plus complets possible. M. Paquin explique aux membres que le prochain rapport de l'Agence contiendra une série de nouveaux indicateurs afin de répondre aux commentaires du Vérificateur général et des parlementaires.

D'autres sujets ont fait l'objet de discussions lors de l'audition du président-directeur général. Il a été question des conséquences du changement de statut de Revenu Québec, qui, de ministère, est devenu une agence. Des députés ont également cherché à connaître les mesures incitatives proposées par l'organisme pour la production de déclarations de revenus. On a souligné la nécessité de travailler aussi en amont pour tenter de réduire le nombre de dossiers de non-production.

Conclusion et recommandations

Les membres de la Commission sont satisfaits du déroulement des échanges avec le président-directeur général de Revenu Québec. Ils ont remarqué son ouverture aux commentaires et aux suggestions. Les députés ont pris connaissance du plan d'action de l'Agence qui fait suite aux recommandations du Vérificateur général.

Les parlementaires considèrent que les échéances proposées dans le plan d'action manquent de précision. À titre d'exemple, l'échéancier pour l'action « Poursuivre et documenter le resserrement des critères de sélection pour les dossiers de recouvrement » est « en continu ». Ils souhaitent suivre l'état d'avancement de toutes les actions qui y sont inscrites. La Commission croit aussi qu'il est essentiel que la reddition de comptes de Revenu Québec soit la plus complète possible et reflète la situation réelle de l'Agence.

Le sujet de l'harmonisation des pratiques entre les différentes directions ayant occupé une grande partie des échanges, les parlementaires estiment qu'il est primordial que des efforts soient consentis en ce sens. De plus, ils insistent pour qu'on étudie le scénario de la centralisation de toutes les activités liées à la non-production de déclarations dans une seule direction.

Les membres ont fait plusieurs constats quant aux activités liées à la non-production de déclarations. Or, ils estiment qu'on doit également faire de la prévention. Une réflexion sur le sujet devrait être amorcée afin de trouver des pistes de solution, que ce soit en matière de publicité ou de mesures incitatives appliquées à la production de déclarations de revenus.

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

QUE Revenu Québec revoie son plan d'action de manière à fixer une date d'échéance pour chaque action.

QUE Revenu Québec s'assure que des données sur les résultats des activités courantes liées à la non-production de déclarations de revenus soient colligées et figurent dans son rapport annuel de gestion. Les données requises sont les suivantes :

- Pour chacune des trois directions générales et pour l'ensemble des directions¹¹
 - le nombre d'équivalents à temps complet;
 - l'objectif de récupération en millions de dollars;
 - les résultats financiers en millions de dollars;
 - les résultats par équivalent à temps complet en millions de dollars.
- Le taux d'encaissement pour chaque direction générale.

QUE Revenu Québec harmonise les pratiques des directions générales responsables des dossiers de non-production de déclarations de revenus d'ici le 30 juin 2014.

QUE Revenu Québec étudie la possibilité d'un regroupement des dossiers de non-production de déclarations de revenus au sein d'une seule direction et qu'il communique les conclusions de cette réflexion à la Commission de l'administration publique.

¹¹ Les membres de la Commission estiment que le tableau 2 de la page 23 du rapport du Vérificateur général constitue un modèle à ce sujet.

QUE Revenu Québec présente, d'ici le 31 janvier 2014, un rapport d'étape sur l'avancement de la mise en œuvre de son plan d'action.

QUE Revenu Québec présente, d'ici le 30 juin 2014, un rapport final sur la mise en œuvre de son plan d'action.

CHAPITRE 3 AUDITION PORTANT SUR LE CONTRÔLE ET LA SURVEILLANCE DE L'ASSAINISSEMENT DES EAUX USÉES MUNICIPALES AINSI QUE SUR LE CONTRÔLE ET LA SURVEILLANCE DE LA PRODUCTION D'EAU POTABLE

Le 2 octobre 2013, la Commission de l'administration publique a entendu le sous-ministre du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs, monsieur Clément D'Astous, ainsi que le sous-ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, monsieur Sylvain Boucher, concernant le contrôle et la surveillance de l'assainissement des eaux usées municipales et le contrôle et la surveillance de la production d'eau potable. Cette audition faisait suite aux observations du Commissaire au développement durable¹². Elle a été réalisée en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Commissaire au développement durable

D'entrée de jeu, le Commissaire au développement durable rappelle que deux principes doivent être retenus dans la gestion des eaux usées et dans l'approvisionnement en eau potable. Le premier, qui concerne la gestion des eaux usées, est le principe de Lavoisier : « Rien ne se perd, rien ne se crée ». Dans la gestion des eaux usées, cette notion signifie que l'eau rejetée dans l'environnement sera éventuellement consommée par des êtres humains. Le second principe s'applique parfaitement à l'eau potable : le maillon le plus faible détermine toujours la résistance d'une chaîne ou d'un processus et donc, par analogie, la qualité de l'eau potable.

Les vérifications sur la gestion des eaux usées et de l'eau potable ont mis en lumière des lacunes qu'il faudra corriger pour mieux protéger l'environnement et réduire les risques pour la santé publique. Les deux vérifications ont été menées au ministère du Développement durable et au ministère des Affaires municipales. Ils font l'objet des chapitres cinq et six du rapport du Commissaire.

¹² « Étude portant sur le contrôle et la surveillance de l'assainissement des eaux usées municipales (chapitre 5) et le contrôle et la surveillance de la production d'eau potable (chapitre 6) », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013 – hiver 2013*; *Rapport du commissaire au développement durable*, chap. 5, 31 p.; chap. 6, 26 p., février 2013.

Le contrôle et la surveillance de l'assainissement des eaux usées municipales

L'objectif du Commissaire était de vérifier si les deux ministères en cause exercent un contrôle de la performance des infrastructures municipales d'assainissement des eaux usées en vue d'assurer la protection du milieu récepteur¹³ et le maintien des usages relatifs à l'eau. Ses principaux constats sont les suivants :

- Il existe des écarts importants entre certaines exigences de rejet prescrites aux municipalités et ce que peut accepter le milieu récepteur.
- L'absence de traitement et de désinfection des eaux usées est une problématique persistante malgré les engagements énoncés dans la Politique nationale de l'eau en 2002¹⁴.
- Les données recueillies par le ministère des Affaires municipales ne sont pas suffisamment fiables pour lui permettre de suivre avec efficacité le respect des exigences de rejet auxquelles sont soumises les infrastructures d'assainissement.
- Les recommandations découlant des visites d'évaluation de l'exploitation des infrastructures ne sont pas assorties d'une échéance, et le suivi de leur mise en œuvre n'est pas effectué de façon rigoureuse.
- Lorsqu'une situation de non-conformité est relevée, les interventions du ministère des Affaires municipales et du ministère du Développement durable auprès des municipalités ne donnent pas toujours lieu à un retour rapide au respect des exigences de rejet.

Dans son rapport, le Commissaire au développement durable formule sept recommandations à l'intention des deux ministères.

Le contrôle et la surveillance de la production d'eau potable

Le Commissaire a examiné les moyens mis en place par le ministère du Développement durable et leur efficacité pour assurer un approvisionnement en eau potable de qualité et minimiser les risques pour la santé publique. Ses principaux constats sont les suivants :

- Le processus de mise à jour des normes de qualité de l'eau potable adoptées par le Ministère repose sur des paramètres scientifiques reconnus qui sont régulièrement revus, notamment lors de la révision du Règlement sur la qualité de l'eau potable en février 2012.

¹³ Cours d'eau ou lac dans lequel sont déversées des eaux usées, traitées ou non.

¹⁴ Politique nationale de l'eau : <http://www.mddep.gouv.qc.ca/eau/politique/politique-integral.pdf>

- Le contrôle et la surveillance de la compétence des opérateurs d'usine de production d'eau potable sont insuffisants. La formation minimale exigée est moins élevée que dans d'autres administrations nord-américaines.
- La stratégie de contrôle développée par le Ministère ne lui permet pas d'obtenir une assurance raisonnable que les échantillons prélevés par les opérateurs pour vérifier la qualité de l'eau respectent l'ensemble des exigences du Règlement.
- Le programme d'inspection des usines de production d'eau potable basé sur le risque constitue une bonne pratique. Toutefois, le ministère du Développement durable ne peut assurer que chacune d'elles sera inspectée au moins une fois à l'intérieur d'un délai déterminé.
- Dans les cas de non-conformité au Règlement sur la qualité de l'eau, les mesures nécessaires sont mises en place de façon diligente afin de minimiser les risques pour la santé publique.

Dans son rapport, le Commissaire au développement durable formule quatre recommandations à l'intention du ministère du Développement durable.

Audition des dirigeants

Le contrôle et la surveillance de l'assainissement des eaux usées municipales

Le sous-ministre du Développement durable, M. D'Astous et le sous-ministre des Affaires municipales, M. Boucher, accueillent positivement les commentaires soulevés par le Commissaire au développement durable. D'emblée, M. D'Astous tient à souligner qu'il importe que les deux ministères travaillent de concert sur le dossier de l'assainissement des eaux usées municipales. Pour corriger les faiblesses notées par le Commissaire, M. D'Astous explique qu'il est en train de revoir l'entente administrative de collaboration entre les deux ministères. C'est dans ce contexte que le ministère Développement durable a publié un projet de règlement sur les ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées¹⁵.

Le projet de règlement a été publié en mai 2013. Son adoption par le Conseil des ministres est prévue avant la fin de cette même année et son entrée en vigueur en 2014. Le règlement permettra de moderniser les instruments d'encadrement des effluents et de garantir un meilleur contrôle de la performance des ouvrages

¹⁵ *Règlement sur les ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées* (projet), conformément aux articles 10 et 11 de la *Loi sur la qualité de l'environnement*, L.R.Q., c. Q-2, mai 2013.

municipaux. De plus, il établira des orientations pour l'élaboration d'un plan de réduction des débordements d'égout.

Pour sa part, M. Boucher rappelle que le ministère des Affaires municipales a conçu un plan d'action pour répondre aux recommandations du Commissaire. Celles-ci touchaient aux délais de transmission des données par les municipalités sur les rejets et les déversements ainsi que les correctifs qui doivent y être apportés.

Le contrôle et la surveillance de la production d'eau potable

Le ministère du Développement durable a révisé, au mois de juin 2013, le Règlement sur la qualité de l'eau potable¹⁶. Depuis cette révision, des sanctions administratives pécuniaires sont infligées aux municipalités et aux propriétaires de réseaux privées qui ne respectent pas les normes. De plus, dans le but de répondre à la préoccupation du Commissaire, le Ministère a bonifié son programme d'inspection des usines. Il se base maintenant sur un échantillonnage aléatoire stratifié. Enfin, il a entrepris des démarches avec ses partenaires pour réviser les programmes de formation des opérateurs d'installations de traitement de l'eau potable.

Échanges entre la Commission et les dirigeants

Les échanges ont porté principalement sur l'encadrement des ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées, les exigences de rejet, l'inspection des usines de production d'eau potable, la qualification des opérateurs et les priorités d'intervention.

L'encadrement des ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées

À la lumière des constatations sur la non-conformité exposées par le Commissaire au développement durable, plusieurs parlementaires s'interrogent sur l'efficacité de l'encadrement des ouvrages municipaux d'assainissement des eaux. Selon le représentant du ministère du Développement durable, le projet de règlement sur les ouvrages d'assainissement, lorsqu'il sera en vigueur, devrait mener de façon notable à des améliorations. Entre autres, il exigera que les municipalités, dont la station d'épuration n'est pas conforme

¹⁶ Ce règlement est en vigueur depuis 2001 et a fait l'objet de nombreuses révisions : *Règlement sur la qualité de l'eau potable* (2001) D. 647 G.O. II 356; *Loi sur la qualité de l'environnement*, L.R.Q., c. Q-2. http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/Q_2/Q2R40.htm

aux normes, présentent un plan d'action afin de la mettre à niveau. De plus, les municipalités qui sont dotées d'un réseau d'égout sans système de traitement ou pourvues uniquement d'un dégrilleur devront s'équiper d'une station d'épuration répondant aux nouvelles exigences de rejet d'ici 2020. Avec ce nouvel outil, le Ministère pourra actualiser et réviser, au besoin ou aux cinq ans, les exigences applicables selon l'évolution du milieu récepteur et l'avancement des technologies.

Les exigences de rejet

Des parlementaires se questionnent sur le fait que des municipalités peuvent évacuer des rejets excédant la capacité d'absorption des milieux. M. D'Astous indique qu'il est nécessaire de tenir compte de l'environnement dans lequel une municipalité est établie. Par exemple, pour une municipalité située dans un bassin versant où les rejets agricoles sont importants, il y aura davantage de phosphore. Il reste beaucoup à faire pour éliminer ce type de rejet et l'assainissement risque d'être très onéreux. Néanmoins, le sous-ministre rappelle que les rapports sur la qualité de l'eau des rivières montrent une amélioration constante depuis les trente dernières années.

Des membres de la Commission notent qu'après dix années de mise en œuvre de la Politique nationale de l'eau, il n'y a toujours pas d'évaluation de la toxicité des rejets et, ce qui est encore pire, l'étape de fixation des priorités n'a même pas été dépassée. M. D'Astous explique qu'avec l'adoption du projet de règlement prévue avant la fin de l'année sur les ouvrages municipaux d'assainissement municipal, toutes les stations d'épuration, sauf les très petites, devront évaluer la toxicité de leurs effluents et établir, le cas échéant, la nature de celle-ci, son ampleur et les espèces affectées. Des outils financiers sont mis à la disposition des municipalités pour apporter les correctifs requis. Bien entendu, les échéanciers, à l'instar de ce qui se fait dans le reste du Canada, s'étendent sur une période de trente ans et sont découpés par tranches de dix ans. Le sous-ministre du ministère des Affaires municipales explique que le projet de règlement contient également des exigences de transmission de données à l'intérieur de certains délais. En cas de défaut, des pénalités sont infligées.

L'inspection des usines de production d'eau potable

À la demande du Commissaire, le ministère du Développement durable a élaboré un mode d'inspection aléatoire pour les usines de production d'eau potable. Selon cette méthode, toutes les usines sont susceptibles d'être visitées. Toutefois, les usines dont les risques sont limités sont moins concernées par les inspections que celles qui présentent un historique de conformité peu reluisant.

Les membres de la Commission s'interrogent sur l'échéancier retenu par le Ministère pour former un comité de travail qui va déterminer les moyens à mettre en place pour augmenter l'efficacité des inspections des usines de production d'eau potable. Le sous-ministre adjoint souligne que les travaux du comité débiteront à l'hiver 2014 et dureront quelques mois.

La qualification des opérateurs

Des parlementaires estiment que le processus de révision périodique des programmes de formation des opérateurs en eau potable paraît assez lourd. Selon eux, il serait opportun d'examiner les approches des autres provinces et de quelques États américains à cet égard.

Pour les députés, le processus de formation du ministère du Développement durable paraît plutôt « timide ». M. D'Astous, répond que les formations données aux préposés au réseau d'aqueduc et aux préposés au réseau de distribution sont en cours de révision. Par ailleurs, le diplôme d'études professionnelles en conduite de procédé de traitement de l'eau est offert depuis septembre 2013. La Commission souhaite que le Ministère lui transmette des données sur l'évolution des compétences dans ce domaine. Le Ministère s'engage à fournir une analyse comparative des formations actuelles et de celles en voie d'être révisées.

Certains parlementaires se demandent pourquoi le ministère du Développement durable compte attendre jusqu'en 2015 pour adopter une procédure d'identification des préleveurs d'échantillons d'eau potable. Le sous-ministre adjoint affirme qu'il faut d'abord établir un inventaire exhaustif des personnes qui détiennent une certification comme opérateur en eau potable. Donc, toujours selon le sous-ministre adjoint, il est nécessaire de mettre à jour les compétences des opérateurs avant de développer le système informatique.

Les priorités d'intervention dans l'assainissement

D'ici 2015, les deux ministères établiront des priorités d'intervention pour les municipalités. Avec des efforts supplémentaires d'assainissement, on anticipe des gains notables pour les milieux récepteurs. Pensons aux municipalités qui ne traitent pas encore leurs eaux usées et à celles dont la désinfection est requise.

D'ici la fin de 2017, 145 municipalités devront s'être dotées des équipements nécessaires pour respecter les nouvelles exigences de réduction de rejets de phosphore. Une mise à jour de la liste des municipalités où des équipements de désinfection doivent être ajoutés sera complétée en 2014. Un échéancier d'attribution des équipements sera établi. Toutes les stations d'épuration devront réaliser une caractérisation initiale des eaux usées qu'elles rejettent pour évaluer la toxicité globale de l'effluent.

Enfin, des débordements d'eaux usées non traitées se produisent même par temps sec, car la capacité de certains ouvrages est insuffisante. Il faut corriger cette situation.

Conclusion et recommandations

Les membres de la Commission sont satisfaits du déroulement des échanges avec les dirigeants des deux ministères. Ils soulignent leur ouverture aux discussions. La Commission note les engagements des ministères à réaliser un projet de règlement sur l'assainissement des eaux usées et à réviser leur entente administrative pour améliorer la cohérence entre les exigences de rejet et la capacité de support des milieux récepteurs. Toutefois, elle souligne les incertitudes quant au calendrier de mise en œuvre.

Les parlementaires déplorent cependant que plusieurs municipalités rejettent encore leurs eaux usées sans aucune forme de traitement et croient qu'il est urgent d'établir des priorités d'intervention dans ce domaine. De plus, malgré que la gestion par bassin versant fasse partie des politiques gouvernementales depuis de nombreuses années, il semble évident que les sources de pollution des eaux autres que les rejets municipaux ne sont pas pleinement maîtrisées.

Le contrôle de la conformité d'une eau potable de qualité, sans risque pour la santé publique, est une préoccupation importante pour les membres de la Commission. Ils souhaitent, premièrement, que l'on s'assure que les opérateurs d'usines de production d'eau possèdent les compétences suffisantes pour :

- Exploiter les usines de production d'eau selon les normes;
- Détecter les risques pour la santé publique;
- Prendre les mesures correctives nécessaires.

Deuxièmement, les mesures proposées par le ministère du Développement durable quant à la révision de la formation des opérateurs apparaissent comme une approche inutilement lourde. Il en est de même pour la procédure d'identification des préleveurs d'échantillons d'eau potable, qui semble vainement complexe.

Enfin, les membres de la Commission, à l'instar du Commissaire au développement durable, soutiennent qu'il faut s'assurer de l'inspection de toutes les usines de production d'eau potable dans un délai déterminé.

De façon plus générale et malgré les progrès évidents dans l'assainissement des eaux usées et la production de l'eau potable, la Commission est d'avis que les deux ministères concernés ont une approche trop « timide ». Ils devraient trouver des solutions novatrices dans le traitement des eaux usées et de l'eau potable. À cet égard, les parlementaires croient que le ministère du Développement durable devrait s'intéresser davantage à l'expertise canadienne et étrangère.

Enfin, autant en ce qui concerne l'assainissement des eaux usées que le traitement de l'eau potable, la Commission pense que les échéanciers de réalisation des plans d'action et des diverses mesures correctives choisies devraient être devancés.

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

QUE le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs accélère la révision de son entente administrative avec le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire pour rendre plus cohérentes les exigences de rejet des eaux usées avec la capacité de support des milieux récepteurs et les objectifs de débordement.

QUE le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs en collaboration avec le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire établisse rapidement une liste des priorités pour l'assainissement des eaux usées dans les municipalités dont le réseau d'égout est sans traitement.

QUE le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs définisse de façon claire et rapide les exigences de formation des opérateurs d'usines de production d'eau potable. Le but est de détecter les situations à risques et d'assurer une exploitation des usines conformes aux normes de santé publique. Comme le processus de révision des programmes de formation paraît assez laborieux, le Ministère pourrait s'inspirer de ce qui se fait dans le reste du Canada et à l'étranger.

QUE le comité de travail mandaté pour déterminer les moyens alternatifs à privilégier pour assurer un contrôle efficace de la qualité de l'eau produite par les usines d'eau potable soit mis en place à brève échéance par le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs. Il devra produire ses recommandations avec diligence. Toutefois, peu importe la méthode proposée par le comité, l'ensemble des usines de production d'eau potable devront obligatoirement faire l'objet d'une inspection à l'intérieur d'un délai prescrit.

CHAPITRE 4 AUDITION PORTANT SUR LES INTERVENTIONS GOUVERNEMENTALES DANS LE SECTEUR MINIER

Le 9 octobre 2013, la Commission de l'administration publique a entendu la sous-ministre des Ressources naturelles, madame Chrystine Tremblay concernant le suivi de la vérification des interventions gouvernementales dans le secteur minier. Cette audition faisait suite aux observations du Commissaire au développement durable¹⁷. Elle a été réalisée en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Commissaire au développement durable

En préambule aux observations du Commissaire au développement durable, le Vérificateur général dit apprécier l'intérêt que porte la Commission de l'administration publique à la mise en œuvre de ses recommandations. D'autant plus que, depuis plusieurs années, aucune audition n'a porté sur un suivi de vérification.

Le Commissaire rappelle que la vérification initiale avait comme objectif de déterminer dans quelle mesure le ministère des Ressources naturelles intégrait les enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans la planification des interventions gouvernementales relatives au secteur minier. Cela, afin d'en optimiser les retombées pour la société dans une perspective à long terme. Le Vérificateur avait également évalué si les mécanismes de contrôle mis en place par le Ministère permettaient de minimiser les conséquences environnementales et, par le fait même, les risques que l'État hérite de nouvelles obligations financières.

Le Commissaire note que depuis la vérification initiale de 2008, le secteur minier a continué à baigner dans une conjoncture économique mondiale favorable, car caractérisée par les cours élevés des métaux. Toutefois, à titre de fiduciaire des ressources naturelles, l'État doit gérer le secteur minier dans une perspective de développement durable. Le rapport initial du Vérificateur contenait vingt recommandations et quinze d'entre elles ont été sélectionnées pour le suivi. Par ailleurs, à la suite des auditions, la

¹⁷ « Examen du chapitre 7 portant sur le suivi de la vérification des interventions gouvernementales dans le secteur minier », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013 – hiver 2013*; *Rapport du commissaire au développement durable*, chap. 7, 26 p. février 2013.

Commission de l'administration publique a publié un rapport renfermant cinq recommandations¹⁸. Elles ont toutes fait l'objet d'un suivi. Le Commissaire affirme qu'il y a eu amélioration relativement à quatre des quinze recommandations énoncées par le Vérificateur en 2009. Des avancées satisfaisantes ont été enregistrées pour deux des cinq recommandations formulées par la Commission de l'administration publique.

Des progrès ont été constatés dans la délivrance des certificats de libération,¹⁹ car le ministère des Ressources naturelles a resserré son processus d'analyse. Ainsi, s'assure-t-il d'obtenir un avis favorable du ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs avant de les accorder. Le partage de l'information entre les deux ministères à propos des inspections des sites miniers a été amélioré. Enfin, comme l'avait recommandé la Commission, le ministère des Ressources naturelles lui a transmis, en décembre 2010, un rapport qui présente les actions réalisées ou projetées pour mettre en œuvre chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.

Toutefois, le Ministère n'a pas effectué d'analyse des principaux coûts et bénéfices (coûts-avantages) liés à l'exploitation minière. Le Commissaire estime que sans un tel exercice, il demeure impossible d'estimer les retombées nettes des activités minières pour la société québécoise ou d'optimiser l'encadrement de ces activités. En outre, sans cette analyse, il devient difficile d'estimer si l'exercice de réévaluation des droits miniers mené permet d'affirmer que ces droits suffisent à compenser l'épuisement des ressources extraites, les externalités environnementales négatives et les incitatifs économiques qui ont été accordés

La plupart des mécanismes de contrôle pour s'assurer que les sites miniers sont restaurés et réaménagés n'ont pas été renforcés. Le Ministère n'a pas non plus pris les moyens administratifs et réglementaires à sa disposition pour remédier à la situation. En conséquence, le risque que l'État doive supporter des coûts de restauration additionnels demeure.

¹⁸ *Vingt-troisième 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 de dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative*, Commission de l'administration publique, chap. 2, 51 p. décembre 2009.

¹⁹ Au sens de la Loi sur les mines, le certificat de libération permet de libérer le locataire ou le concessionnaire de sa responsabilité lorsque les travaux de restauration d'un site minier ont été réalisés conformément au plan approuvé par le ministre des Ressources naturelles, qu'aucun risque de drainage minier acide ne subsiste et qu'aucune somme d'argent n'est due au ministère des Ressources naturelles. Le Ministère consulte le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs avant de procéder à la libération. Le locataire ou le concessionnaire peut aussi être libéré de sa responsabilité environnementale si une tierce personne consent à en assumer les obligations.

En terminant, le Commissaire rappelle que le secteur des mines, à l'instar de toutes les politiques gouvernementales, doit être abordé dans une perspective de développement durable. Or, l'absence d'indicateurs, de cibles, d'actions prioritaires et d'échéancier empêche le Ministère de faire le suivi de l'avancement de son plan d'action.

Audition des dirigeants

La sous-ministre des Ressources naturelles, M^{me} Tremblay, confirme l'accueil favorable que son prédécesseur, monsieur Robert Sauvé, avait fait aux recommandations du Vérificateur et de la Commission de l'administration publique en 2009. Le Ministère s'était doté d'un plan d'action pour faire suite à ces recommandations²⁰.

Le Commissaire a jugé les progrès insatisfaisants pour la majorité des recommandations formulées par le Vérificateur général et par la Commission de l'administration publique. Selon M^{me} Tremblay, il n'en demeure pas moins que plusieurs étapes ont été franchies. Il en est ainsi pour la recommandation du Vérificateur de mener à terme l'élaboration d'une stratégie minière. Celle-ci a été déposée en juin 2009 et un plan d'action, comprenant des cibles et des échéanciers, accompagne sa mise en œuvre. Ce dernier fait l'objet d'un suivi semestriel et d'une reddition de comptes dans le rapport annuel du Ministère.

Une recommandation centrale du Vérificateur consistait à analyser les coûts et les bénéfices des interventions gouvernementales dans le secteur minier et à réévaluer les droits miniers. En juin 2011, le régime de redevances minières a été adopté : le taux d'imposition des profits miniers est passé de 12 % à 16 %. De plus, une approche mine par mine pour le calcul du profit annuel a été retenue. Enfin, le Ministère a proposé un nouveau régime d'impôt minier en mai 2013.

En ce qui a trait aux recommandations liées à la restauration des sites miniers, la garantie financière exigée aux sociétés minières s'élève à 100 % du coût de restauration de l'ensemble du site depuis août 2013. Un plan d'action visant l'application des nouvelles garanties financières est en élaboration. Le Ministère a également mis en place un important programme d'inspection et de suivi des sites miniers abandonnés. Une grille d'analyse et un modèle de rapport consolident le processus d'autorisation des plans d'aménagement

²⁰ Les membres de la Commission demandent que ce plan d'action, qui a été mis à jour en 2013, soit déposé.

et de restauration. Par ailleurs, le protocole d'entente administrative avec le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs est en voie de révision.

Le Ministère entend poursuivre ses efforts afin d'optimiser la planification et la gestion des interventions gouvernementales dans le secteur minier puisqu'il s'agit d'une filière capitale sur les plans économique, social et environnemental pour le Québec.

Échanges entre la Commission et les dirigeants

Les échanges ont porté principalement sur le plan d'action relatif au suivi des recommandations du Vérificateur général, les mécanismes de contrôle associés aux plans de réaménagement et de restauration, l'inspection des sites miniers, les droits miniers et les analyses des coûts et des bénéfices.

Les mécanismes de contrôle associés aux plans de réaménagement et de restauration

Des parlementaires rappellent que, dans son rapport initial, le Vérificateur notait que les mécanismes de contrôle du Ministère, sur le respect des exigences légales par les compagnies minières, ne minimisaient pas le risque que l'État récolte des coûts de restauration additionnels à l'avenir²¹. La sous-ministre souligne que, en premier lieu, le Ministère a mis en place un protocole de suivi pour le dépôt des plans de restauration et leur révision. En deuxième lieu, il était prévu dans le projet de loi n° 43 (Loi sur les mines) que l'approbation de ces plans devait être obligatoire pour l'obtention d'un bail minier. En troisième lieu, un système de gestion informatisé, en voie d'être complété, permettra de gérer le calendrier de révision des plans de restauration.

L'inspection des sites miniers

Dans son rapport initial, le Vérificateur relevait de sérieuses lacunes dans l'inspection des sites miniers; plusieurs sites ne présentaient pas de rapport d'inspection. Dans son dernier rapport, le Commissaire révèle

²¹ Les coûts de restauration sont les coûts associés à la remise dans un état satisfaisant des lieux affectés par une activité minière, c'est-à-dire :

1. Éliminer les risques inacceptables pour la santé et assurer la sécurité des personnes;
2. Limiter la production et la propagation de substances susceptibles de porter atteinte au milieu récepteur et, à long terme, viser à éliminer toute forme d'entretien et de suivi;
3. Remettre le site dans un état visuellement acceptable pour la collectivité;
4. Remettre le site des infrastructures dans un état compatible avec l'usage.

(Tiré du guide en matière de restauration du ministère des Ressources naturelles)

que, même s'il y a eu des améliorations notables, l'encadrement des inspections est toujours déficient. La représentante du Ministère affirme qu'un important programme d'inspection et de suivi des sites miniers en est en voie de réalisation, avec septembre 2014 comme échéance. De plus, elle affirme que chaque site est inspecté en fonction du risque qui lui est attribué. Si de nouveaux facteurs ressortent de l'inspection, des changements au plan de restauration seront apportés et il faudra réviser la garantie financière pour la restauration afin de maintenir la couverture à 100 % des coûts.

Les droits miniers

Les membres de la Commission notent une grande fluctuation dans la proportion des entreprises ayant payé des droits miniers entre 2006 et 2011 (variant entre 29 % et 62 %). La sous-ministre souligne que les réformes entreprises par le gouvernement visent à s'assurer à la fois que les droits miniers sont suffisants pour compenser l'épuisement des ressources extraites et que la variabilité des droits est maîtrisée. Le taux d'impôt est donc passé de 12 % à 16 %. Enfin, le concept de taxation mine par mine permet d'éviter que les pertes d'une mine réduisent ou annule les profits d'une autre mine.

L'analyse des coûts et des bénéfices

Le Vérificateur affirmait dans son rapport initial qu'il est impossible d'établir, à partir des analyses du Ministère, si le Québec retire une compensation suffisante en contrepartie de l'exploitation de ses ressources minérales. En réponse à ce constat, le Ministère s'est engagé à élaborer un tableau de bord sur l'évolution du secteur minier à partir de différents indicateurs de développement durable. Aux députés qui s'interrogent sur l'état d'avancement de ce tableau, la sous-ministre affirme qu'il sera prêt sous peu. Toutefois, les parlementaires rappellent la position du Commissaire selon laquelle le tableau donne une information de gestion utile, mais ne peut suppléer à une analyse des retombées par rapport aux coûts réels. La sous-ministre mentionne qu'un examen des revenus et dépenses du gouvernement dans le secteur minier a été entrepris avec le ministère des Finances et de l'Économie. Les résultats seront disponibles en 2014.

Conclusion et recommandations

Les membres de la Commission sont satisfaits du déroulement des échanges avec les dirigeants du ministère des Ressources naturelles. Ils soulignent que des progrès importants ont été accomplis dans la planification gouvernementale des interventions dans le secteur minier depuis la publication des rapports du Vérificateur général et de la Commission de l'administration publique en 2009.

En particulier, la Commission note les améliorations dans l'inspection et la libération des sites miniers, fruits d'une plus grande collaboration entre le ministère des Ressources naturelles et le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs pour optimiser les mécanismes de contrôle sur les conséquences environnementales des activités minières. Les parlementaires souhaitent être tenus informés de la révision du protocole d'entente administrative concernant l'autorisation des plans d'aménagement et de restauration entre le ministère des Ressources naturelles et le ministère du Développement durable des deux ministères. Il en est de même pour le plan d'action visant l'application des nouvelles mesures de garanties financières.

De plus, comme l'avait recommandé la Commission, le ministère des Ressources naturelles a transmis en décembre 2010 un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.

Malgré les avancées majeures dans la planification des interventions gouvernementales, la Commission constate, à l'instar du Commissaire au développement durable, que les progrès dans le suivi de plusieurs recommandations du Vérificateur et de la Commission sont insatisfaisants. La Commission insiste pour que les échéanciers et les cibles contenues dans le calendrier des suivis soient respectés.

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

QUE le ministère des Ressources naturelles respecte intégralement le calendrier des suivis des recommandations du Commissaire au développement durable et qu'elle transmette à la Commission, au plus tard le 31 octobre 2014, un rapport sur l'état d'avancement du plan d'action.

QUE le ministère des Ressources naturelles transmette à la Commission, au plus tard le 1^{er} avril 2014, le protocole d'entente administrative concernant l'autorisation des plans d'aménagement et de restauration aussitôt que sa révision sera complétée.

QUE le ministère des Ressources naturelles transmette à la Commission, au plus tard le 1^{er} avril 2014, le plan d'action visant l'application des nouvelles mesures de garanties financières qui, selon le Ministère, devrait être terminé sous peu.

CHAPITRE 5 AUDITION PORTANT SUR LA DÉFICIENCE INTELLECTUELLE ET LES TROUBLES ENVAHISSANTS DU DÉVELOPPEMENT

Le 23 octobre 2013, la Commission de l'administration publique a rencontré le sous-ministre associé au ministère de la Santé et des Services sociaux, monsieur Sylvain Gagnon, la présidente-directrice générale de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, madame Danielle McCann, le président-directeur général de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, monsieur Richard Deschamps, le directeur général du Centre de santé et de services sociaux de Rivière-du-Loup, monsieur Daniel Lévesque et la directrice générale du Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement (TED) de la Montérégie-Est, madame Johanne Gauthier, concernant leur gestion. Cette audition faisait suite aux observations du Vérificateur général²². Elle a été réalisée en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Vérificateur général

Les travaux relatifs à cette vérification avaient trois objectifs. D'abord, s'assurer que le ministère de la Santé et des Services sociaux et les agences vérifiées ont établi des orientations et des priorités, qu'ils assument leurs rôles et responsabilités quant au continuum de services aux usagers. Ensuite, confirmer que les centres de santé et de services sociaux et les centres de réadaptation en déficience intellectuelle et pour les troubles envahissants du développement gèrent efficacement et ont mis en place un continuum de services aux usagers ainsi que des mécanismes d'accès aux services. Enfin, voir si les centres de réadaptation évalués offrent des services avec économies et efficience et en évaluent la qualité. Dans son rapport, le Vérificateur général formule seize recommandations dont neuf s'adressent au Ministère.

Cet exercice a été effectué auprès du Ministère, des agences de la santé et des services sociaux de Montréal, de la Montérégie et du Bas-Saint-Laurent, des centres de santé de Rivière-du-Loup, de la Montagne et de Champlain-Charles-Le Moyne, ainsi que des centres de réadaptation du Bas-Saint-Laurent, de l'Ouest de Montréal et de la Montérégie-Est.

²² « Déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement », *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2013-2014*, chap. 2, Vérification de l'optimisation des ressources, printemps 2013, 54 p.

Les dépenses du programme en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement géré par le Ministère s'élevaient à 868,8 millions de dollars en 2011-2012.

Les principaux constats du Vérificateur général sont les suivants :

- L'accès aux services s'avère difficile, notamment pour l'obtention d'un diagnostic de troubles envahissants du développement, qui est long et ardu. Il y a une grande variation de l'intensité des services spécialisés entre les centres de réadaptation vérifiés et entre les types de clientèle. Aussi, la continuité des services n'est que partiellement assurée.
- Les analyses comparatives des coûts, les indicateurs sur la productivité des ressources humaines et sur les services (délais d'attente, durée moyenne d'intervention, etc.) sont peu nombreux, voire absents.
- Le soutien aux familles offert par les centres de santé vérifiés n'a pas été revu depuis plus de 20 ans. En outre, les orientations ministérielles du programme n'ont pas été mises à jour depuis leur publication, il y a 10 ans, et leur suivi est incomplet.
- Il n'y a pas d'arrimage des systèmes d'information. Cela ne favorise pas la circulation de l'information et, par conséquent, nuit au continuum de services. Le Vérificateur général note également une insuffisance des indicateurs de suivi de la performance.
- L'évaluation de la qualité des services est à parfaire. Les centres de réadaptation dont il est question ici n'ont pas mis en place de processus global pour évaluer la qualité des services offerts.

Audition des dirigeants

D'entrée de jeu, le sous-ministre associé du ministère de la Santé et des Services sociaux, M. Sylvain Gagnon, affirme que le Ministère adhère aux observations du Vérificateur général. Il mentionne qu'un plan d'action a été élaboré en réponse aux neuf recommandations formulées par ce dernier. Il rappelle les transformations du réseau de la santé et des services sociaux au cours des années 2000, l'adoption, en 2008, du Plan d'accès aux services pour les personnes ayant une déficience et le financement additionnel octroyé au cours de cette même période. Le sous-ministre associé poursuit en présentant trois priorités tirées, entre autres, des résultats du plan d'accès : 1) les services de première ligne, 2) le continuum résidentiel, 3) les services spécialisés de deuxième ligne. Le Ministère fait aussi face à des défis, dont la continuité entre les services de première ligne et de deuxième ligne, de même que la croissance soutenue des TED. M. Gagnon fait état des différents travaux menés par le Ministère en ce sens.

En ce qui a trait à l'offre de service, la présidente-directrice générale de l'agence de Montréal, M^{me} McCann, présente les actions particulières pour améliorer l'accès aux services diagnostics des TED. Il s'agit, d'une part, de l'adoption d'un processus standardisé pour un dépistage précoce des enfants de moins de cinq ans. D'autre part, on préconise la mise à jour de critères d'accès aux services spécialisés, qui devraient permettre d'atteindre un délai optimal d'intervention au cours des prochaines années. Pour que les services en déficience intellectuelle soient offerts sur une base continue, des plans d'accès locaux et des projets d'entente de collaboration entre les établissements, les centres de santé et les centres de réadaptation sont conçus. Quant à la gestion des centres de réadaptation de la région de Montréal, des projets d'optimisation des ressources couvrant les volets de l'administration, des ressources humaines et de l'approvisionnement des services sont en cours. L'agence de Montréal veut poursuivre les travaux avec les établissements en vue d'établir des indicateurs de gestion pour évaluer le programme. Certains d'entre eux permettront le suivi des délais d'intervention ou l'appréciation globale de la performance des établissements.

De son côté, le président-directeur général de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie attire l'attention des membres de la Commission sur le fait que la Montérégie est l'une des trois régions²³ du Québec à présenter le plus haut taux de prévalence de troubles envahissants du développement, soit un enfant sur 86. M. Deschamps fait état des changements effectués depuis l'annonce du plan d'accès ministériel en déficience en 2008, en vue d'améliorer l'accessibilité et la qualité des services offerts aux usagers. En 2011, la région s'est dotée d'une trajectoire régionale de services. Par ailleurs, en 2012, elle a développé un réseau intégré de services et déposé un cadre de référence. Dans le même ordre d'idées, neuf ententes de collaboration entre les centres de santé et les centres de réadaptation ont été signées. Outre ces mesures, des travaux sont en cours en vue d'améliorer la situation. M. Deschamps souligne que l'agence de la Montérégie a dépassé les cibles ministérielles quant aux délais prescrits comme des standards de service. De fait, une augmentation notable du nombre d'usagers, tant pour les services des centres de santé que des centres de réadaptation est observable depuis trois ans. Il rappelle que la richesse relative du programme pour la Montérégie, malgré les investissements ciblés au cours des dernières années, demeure moindre que dans d'autres régions.

²³ Les deux autres régions sont Montréal et Laval.

Le directeur général du centre de santé de Rivière-du-Loup présente différentes actions posées dans le cadre du plan d'accès aux services aux personnes de la région du Bas-Saint-Laurent ayant une déficience. De plus, M. Lévesque évoque les mesures prises en réponse aux recommandations du Vérificateur général. En ce sens, il fait état d'un modèle de clinique de développement de l'enfant de moins de cinq ans qui s'accorde avec la recommandation relative aux délais trop longs pour établir un diagnostic de TED. M. Lévesque mentionne également des actions pour accroître la coordination des services entre les partenaires du réseau. Il partage une préoccupation importante, soit les services de soutien et de répit offerts aux familles des personnes vivant avec une déficience intellectuelle ou un TED.

Pour faire suite aux recommandations du Vérificateur général, la directrice générale du centre de réadaptation de la Montérégie-Est précise que le plan d'action de l'établissement prévoit en priorité une augmentation de l'intensité des services directs et une diminution du temps d'attente. L'exposé de M^{me} Gauthier porte sur l'augmentation des demandes de services depuis 2003, majoritairement pour des enfants souffrant d'un TED. Elle présente les projets mis en œuvre pour accroître le nombre d'heures de service, mais démontre la nécessité de ressources additionnelles pour assurer une offre de service adéquate.

Échanges entre la Commission et les dirigeants

Les échanges entre les parlementaires et les dirigeants ont porté notamment sur : l'augmentation et l'estimation de la prévalence des situations d'enfants présentant un TED, l'accès, la qualité et la continuité des services, les orientations ministérielles et le soutien aux familles, ainsi que l'équité interrégionale du financement et la reddition de comptes.

L'augmentation et l'estimation de la prévalence des situations d'enfants présentant TED

Les membres de la Commission souhaitent connaître les causes de la croissance marquée du taux prévalence de TED. Ils veulent savoir si la situation se stabilisera dans les prochaines années. En effet, depuis 2002, on rapporterait une augmentation de 600 % de ces cas. Ce phénomène porte le taux de prévalence observable à un enfant sur 88 au Québec. Selon une experte d'un centre de recherche affilié à l'Université du Québec à Trois-Rivières, madame Myriam Rousseau, le dépistage plus précis et plus précoce de troubles envahissants du développement expliquerait en partie cette hausse. Autrement dit, plus

d'examens diagnostics reflètent le nombre réel de jeunes enfants et d'adultes vivant avec un trouble envahissant du développement. Selon l'état de la recherche actuelle, les cas de TED seraient attribuables non seulement à des facteurs génétiques, mais aussi à des facteurs environnementaux et sociaux. L'intervenante ajoute que le taux devrait se stabiliser dans les prochaines années.

Les membres sont informés de la mise en place, dans le réseau, d'un dépistage précoce chez les enfants de moins de cinq ans par les intervenants des centres de la petite enfance, des cliniques ou des centres de santé.

L'accès, la qualité et la continuité des services

Les parlementaires s'interrogent sur la longueur des listes d'attente et sur les délais pour l'obtention des services de première et de deuxième lignes. Les différents plans d'action présentés par les représentants du réseau de la santé contiennent des mesures visant à améliorer l'accès aux services. On rapporte que l'offre de service croît, mais que l'effet sur les listes d'attente est limité, conséquence de la hausse considérable des cas diagnostiqués. De façon générale, le programme d'intervention comportementale intensive (ICI), pour les enfants de moins de six ans, est implanté dans les centres de réadaptation. En réponse à la question d'une parlementaire, la présidente-directrice générale de l'agence de Montréal explique que pour optimiser les services il faudrait davantage de ressources. M^{me} McCann énumère notamment le programme ICI, des services de répit pour les familles et un mode d'hébergement supervisé pour les personnes vivant ces problématiques et celles qui vieillissent.

Les membres se questionnent sur les écarts importants qui subsistent entre les services offerts aux enfants ayant un retard global de développement et ceux qui vivent avec un TED. Le sous-ministre adjoint confirme que beaucoup de ressources sont investies dans les services liés aux troubles envahissants du développement. Une des raisons qui expliquerait ce phénomène est le grand nombre de cas de TED diagnostiqués, ce qui a créé une forte demande et accentué la pression sur le réseau.

Les députés considèrent important que la continuité des services offerts en déficience intellectuelle ou pour les troubles envahissants du développement soit maintenue tant que les besoins se font ressentir. Cela même si les personnes changent de milieu ou de région. Les représentants du réseau expliquent aux membres que plusieurs mécanismes sont mis en place pour assurer cette continuité. On apprend ainsi que le centre de santé de Rivière-du-Loup voit à ce qu'un intervenant pivot réseau coordonne le plan de services

individualisé. Celui-ci facilite le passage d'un jeune aux prises avec un TED du primaire au secondaire. Il voit au maintien des services requis et les ajuste au fur et à mesure de son développement. Des partenariats sont aussi en place entre l'agence de Montréal et le milieu scolaire. Au final, la question de la continuité semble faire partie des priorités de chaque intervenant présent.

Les orientations ministérielles et le soutien aux familles

Les députés notent que les orientations ministérielles en déficience intellectuelle n'ont pas été mises à jour depuis 2003 et que le plan d'action couvrait la période 2008-2011. Celui-ci précisait la gamme de services à offrir et les actions à entreprendre. Les membres de la Commission se questionnent sur le rôle que le Ministère doit assumer et sur les actions qu'il doit poser pour faciliter le travail des agences et contribuer à l'amélioration des services. Le sous-ministre associé concède qu'une plus grande accessibilité appelle différents mécanismes. Néanmoins, il croit que la problématique va au-delà d'une révision des orientations. Bien qu'elles n'aient pas été revues depuis dix ans, des bilans ont été réalisés et ont permis d'établir des priorités. Le Ministère a entrepris des travaux pour mettre en place des mesures structurantes. M. Gagnon explique que le Ministère doit s'assurer qu'une offre de service est en place en fonction de critères prédéterminés. La clarification de ceux-ci permettrait d'éviter des ruptures de services ou tout autre manquement en ce qui touche à l'accessibilité et à la continuité des services.

À propos des mesures de soutien aux familles, un député souligne que, selon le Vérificateur général, les montants pris en compte dans le calcul des allocations directes n'ont pas été revus par le Ministère depuis plus de vingt ans. Il fait aussi référence au Protecteur du citoyen, qui a demandé au Ministère le dépôt d'un plan de travail en ce sens. Des représentants du Ministère reconnaissent que les normes d'attribution financières du programme doivent être révisées, car elles sont désuètes et que des variations importantes subsistent dans leur application. Ils se sont dits préoccupés par l'absence d'outils d'évaluation uniforme pour déterminer les besoins de soutien des familles de personnes ayant une déficience intellectuelle ou un TED. Pour eux, il s'agit là d'une priorité.

D'autres échanges ont porté sur le soutien aux familles de personnes handicapées et sur l'intégration sociorésidentielle. Les membres ont également pris note qu'un partage des bonnes pratiques est encouragé dans l'ensemble du réseau.

L'équité interrégionale du financement et la reddition de comptes

Les membres s'intéressent au financement du programme Déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement. Ils constatent, de par les propos tenus au début de l'audition par le Vérificateur général et par les représentants du réseau, qu'un certain déséquilibre existe entre les régions. De plus, ils observent que le financement des services ne tient compte ni des besoins, ni de la croissance récente de la clientèle. Ils souhaitent connaître les actions qui sont et seront posées pour corriger cette lacune. M. Gagnon est d'accord avec ces constats et explique qu'un rattrapage est nécessaire. Il estime que le modèle de partage/attribution des ressources doit se traduire par une répartition équitable entre les régions et être basé sur les besoins des clientèles. Le sous-ministre associé rappelle qu'une enveloppe budgétaire de 10 millions de dollars pour soutenir cinq régions sous-financées (Montérégie, Laval, Laurentides, Lanaudière et Outaouais) a été engagée au printemps dernier pour corriger, en partie, les iniquités interrégionales. Par ailleurs, ce montant, comme l'explique le représentant du Ministère, ne permet pas d'atteindre l'équité dans l'offre de services.

La répartition du financement en fonction des catégories de services intéresse les membres. Informés de la hausse du financement dans les dernières années, ils souhaitent avoir davantage de détails. En résumé, depuis juin 2012, une somme de 35 millions de dollars récurrente est ajoutée au budget du programme. Le sous-ministre adjoint explique aux membres que le financement historique des établissements n'est pas basé sur les catégories de services. Néanmoins, il donne l'exemple du montant investi au printemps, pour lequel des sommes importantes étaient réservées aux services socioprofessionnels.

Les membres de la Commission prennent connaissance des constats du Vérificateur général en matière de reddition de comptes, plus particulièrement des indicateurs de gestion. Le manque de données a pour conséquence qu'il est difficile de qualifier et de quantifier les problèmes d'accès aux services. Cette situation compromet la possibilité d'établir des liens entre le financement des activités dans les établissements et le profil des clientèles desservies selon différents paramètres, comme le type de problématiques, la catégorie d'âge, le degré de besoin et le niveau de service requis. À titre d'exemple, les membres soulignent que, selon le Vérificateur général, les chiffres rapportés par le Ministère sur les centres de réadaptation ne représentent que 37 % de la clientèle totale en attente. Ils veulent savoir quelles mesures seront prises pour améliorer l'information disponible. Les représentants du réseau sont conscients qu'il est important de bien évaluer les délais d'accès de même que l'intensité des services. Ils prennent acte des constats du Vérificateur général et s'engagent à trouver des solutions et à développer de nouveaux

indicateurs. Un représentant souligne, de plus, que les systèmes d'information utilisés pour l'évaluation ne sont pas optimaux.

Conclusion et recommandations

Les membres de la Commission de l'administration publique sont satisfaits du déroulement des échanges avec les interlocuteurs du ministère de la Santé et des Services sociaux, des agences de la santé et des services sociaux de Montréal et de la Montérégie, du centre de santé et de services sociaux de Rivière-du-Loup et du centre de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement de la Montérégie-Est. Ils notent que les plans d'action transmis par les organisations témoignent de l'engagement de leurs dirigeants à mettre en œuvre des mesures pour améliorer l'accès aux services aux personnes ayant une déficience intellectuelle ou un trouble envahissant du développement, et à en assurer le suivi.

Les conditions dans lesquelles se trouvent les services en ce domaine constituent un sujet des plus préoccupants pour les parlementaires : il existe des problèmes d'accessibilité, la prévalence augmente de façon marquée et les sommes consacrées au programme Déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement sont élevées. Après avoir pris connaissance des observations et des recommandations du Vérificateur général et de l'état de situation dépeint par les représentants des entités vérifiées, les membres de la Commission concluent que beaucoup de travail reste à faire.

Enfin, les membres de la Commission notent que, à l'instar des observations du Vérificateur général, les outils de mesure de la performance administrative, des ressources humaines et financières et de suivi de l'état des usagers sont peu développés. Les membres constatent qu'il y a peu d'analyse au regard de la performance financière et de la productivité afin de déterminer les causes des écarts.

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

QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux, de concert avec les agences de la santé et des services sociaux et les établissements, améliore la qualité de l'information de gestion par la ventilation des montants alloués en fonction des clientèles, sur une base régionale. Que cette information soit publiée annuellement.

QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux dépose deux états de situation distincts, soit les 30 avril 2014 et 31 octobre 2014, sur le programme de soutien aux familles de personnes handicapées.

QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux, en lien avec les agences de la santé et des services sociaux, transmette, d'ici le 30 avril 2014, un rapport sur les bonnes pratiques du réseau de la santé et des services sociaux mises en place pour améliorer l'accès aux services en déficience intellectuelle et en trouble envahissant du développement.

QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux produise un état de situation sur le suivi des mesures prévues dans son plan d'action et un échéancier détaillé en réponse aux recommandations du Vérificateur général, au plus tard le 30 avril 2014.

QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux, dans le cadre de ses travaux visant la mise à jour des orientations ministérielles et du plan d'action, développe des indicateurs plus précis sur l'accessibilité (délais d'attente et durées d'intervention), la qualité, l'efficacité et la continuité des services²⁴ et produise un rapport sur les progrès au 31 octobre 2014.

²⁴ Les membres de la Commission estiment que le Ministère devrait prendre en considération les indicateurs proposés par le Vérificateur général à la page 35 de son rapport.

CHAPITRE 6 AUDITION DU MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE CONCERNANT SA GESTION ADMINISTRATIVE

Le 30 octobre 2013, la Commission de l'administration publique a entendu la sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, madame Brigitte Pelletier. L'audition portait sur le rapport annuel de gestion 2012-2013 du Ministère. Elle a eu lieu en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Audition de la dirigeante

La sous-ministre tient d'abord à remercier la Commission de lui donner l'occasion de faire état de la gestion administrative du ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Elle souhaite apporter l'éclairage nécessaire sur les actions qui ont été menées jusqu'à présent en vue d'améliorer la performance de l'organisation.

Elle débute son exposé par un bref survol de la mission et des activités du Ministère, une organisation à vocation sociale qui compte à son emploi quelque 6 300 personnes, sur tout le territoire du Québec. Pour réaliser pleinement sa mission, le Ministère dispose d'une organisation administrative composée notamment d'Emploi-Québec et du Centre de recouvrement, qui ont signé une convention de performance et d'imputabilité avec la ministre. Le Ministère est aussi responsable de l'administration du Régime québécois d'assurance parentale et de Services Québec depuis le mois d'avril 2013. En outre, depuis l'adoption du projet de loi n° 21, Loi visant l'optimisation de l'action gouvernementale en matière de prestation de services aux citoyens et aux entreprises, l'intégration de Services Québec au Ministère est bien amorcée.

M^{me} Pelletier aborde ensuite le sujet de la planification stratégique. Le plan stratégique du Ministère viendra à échéance le 31 mars 2014 et les travaux relatifs au prochain plan sont amorcés depuis le mois de juin 2013. Des changements importants à la mission du Ministère, par l'union des forces avec Services Québec, seront d'ailleurs pris en compte dans le prochain plan stratégique, dont le dépôt est prévu en 2014.

Puis, la sous-ministre reprend brièvement chacun des quatre éléments utilisés par la Commission pour apprécier la performance du Ministère, soit la réalisation d'activités qui couvrent l'ensemble de la mission,

l'atteinte des objectifs stratégiques, la qualité des services offerts à la population et l'utilisation optimale des ressources. Elle fait état des principales améliorations pouvant être apportés aux différents processus visant à optimiser la performance du Ministère.

Elle fait aussi un rappel des conclusions du *Rapport du président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique*, qui portent sur l'année 2011-2012. Ce document indique que, parmi les 18 ministères ayant répondu au questionnaire, le Ministère s'est démarqué. En plus de cette performance, le Ministère a obtenu deux mentions spéciales, l'une en matière de prestation de services, l'autre en matière de planification stratégique. La sous-ministre porte également à l'attention des membres de la Commission une autre distinction. Le Ministère a reçu cette année, à la suite d'un audit réalisé par le Bureau de normalisation du Québec, la certification « Entreprise en santé ». Il est devenu la plus grande organisation à recevoir cette certification.

En fin de présentation, M^{me} Pelletier aborde le sujet des chèques d'aide financière de dernier recours reçus en double par certains prestataires, pour le mois d'octobre 2013. Elle rappelle que l'émission et la distribution de ces chèques sont assurées par le Ministère, le Centre de services partagés du Québec, Revenu Québec et Postes Canada. Revenu Québec expédie mensuellement par la poste des chèques d'aide financière de dernier recours. Au mois de septembre, plusieurs chèques devaient être détruits en raison de leur mauvaise qualité d'impression, mais ils ont été envoyés en double à la suite d'une erreur opérationnelle de Revenu Québec.

La sous-ministre insiste sur le fait que le Ministère a immédiatement posé plusieurs actions permettant aux prestataires touchés d'être informés de la situation et des mesures à prendre. Le Ministère, Revenu Québec et le Centre de services partagés du Québec ont pris les dispositions nécessaires afin qu'un tel incident ne se reproduise plus.

En terminant, M^{me} Pelletier remercie ses proches collaborateurs qui l'accompagnent de même que tout le personnel du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Échanges entre la Commission et les dirigeants

Les échanges entre la Commission et les dirigeants du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale portent sur diverses facettes de son intervention. Il est notamment question du fonctionnement des unités administratives du Ministère, du recouvrement et de la lutte à la fraude à l'aide de dernier recours, de la gestion des ressources humaines et informationnelles, des services aux citoyens et de l'attribution des contrats.

Le fonctionnement des unités administratives du Ministère

Les membres de la Commission se questionnent sur la structure administrative du Ministère, notamment sur la teneur des conventions de performance et d'imputabilité signées avec Emploi-Québec et le Centre de recouvrement.

Tout d'abord, la sous-ministre traite de la nature particulière du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, qui est très décentralisé, au point d'être le ministère le plus présent partout au Québec, avec ses 134 points de services. Les conventions de performance et d'imputabilité signées avec Emploi-Québec et le Centre de recouvrement fixent les attentes, les rôles et les responsabilités de chaque entité. Dans le cas d'Emploi-Québec, le panier de services comprend l'aide aux personnes qui perdent leur emploi et aux prestataires de l'aide de dernier recours, notamment pour améliorer leur employabilité. Le Centre de recouvrement a pour mission de protéger et de recouvrer les sommes dues au Ministère. Ces sommes sont essentiellement des montants versés en trop dans le cadre de l'administration des mesures et des programmes d'Emploi-Québec et en vertu de la Loi sur l'assurance parentale.

Le recouvrement et la fraude à l'aide de dernier recours

Les députés se montrent intéressés par l'action du Ministère en matière de lutte contre la fraude à l'aide de dernier recours. Ils veulent également obtenir un portrait de la situation afin de saisir l'importance du phénomène. La sous-ministre tient d'abord à rappeler qu'il est du devoir du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale de s'assurer que les bonnes personnes reçoivent les bons montants d'aide. Il peut arriver que des prestataires omettent en toute bonne foi de signaler un élément qui influence le calcul de leurs prestations. Et il arrive aussi que des fausses déclarations soient faites afin de toucher une somme plus élevée, ce qui est assimilable à une fraude. Bon an mal an, le taux de fausses déclarations avoisine les 5 %.

M^{me} Pelletier explique que le Ministère dispose de plusieurs modes de recouvrement, soit celui effectué par des agents, pour les cas plus particuliers, et le recouvrement automatisé, pour des opérations de routine. Plus souvent qu'autrement, le Ministère entre en contact avec la personne qui a reçu de l'argent en trop afin de prendre entente et d'évaluer sa capacité à rembourser.

En ce qui a trait plus spécifiquement à la fraude et aux abus, le Ministère procède à des opérations de conformité afin d'évaluer si le montant versé correspond bien aux conditions du prestataire. En cas de doute, le Ministère fait des vérifications, voire des enquêtes. Ces actions mènent parfois au démantèlement de réseaux de fraudeurs en collaboration avec les corps policiers. La coopération avec d'autres ministères et organismes est aussi utile afin de déceler les fraudeurs. En conformité avec les exigences de la Commission d'accès à l'information, le Ministère échange des renseignements et procède à des croisements de données afin de détecter des situations inexplicables. Par exemple, un prestataire de l'aide de dernier recours pour qui les paiements mensuels de son logement dépasseraient le montant versé par le Ministère. D'ailleurs, le Ministère a mis sur pied un système qui permet aux agents de repérer les dossiers les plus à risque. Enfin, il existe un mécanisme de dénonciation avec une équipe de spécialistes formés pour analyser ces dossiers.

Un député pose des questions sur la récente affaire de la double émission de chèques d'aide de dernier recours à certains prestataires. Le député veut savoir combien de chèques ont ainsi été envoyés en double, quel montant cela représente et quelle somme le Ministère a-t-il récupérée jusqu'ici.

En préambule de sa réponse, M^{me} Pelletier refait l'historique des événements qui ont conduit à cette affaire. Elle précise que ce sont 2 191 chèques qui ont été émis en double et envoyés à des prestataires de l'aide de dernier recours. L'ensemble de ces chèques représente un montant total de 1 388 000 \$. En ce qui a trait au montant récupéré, il est encore trop tôt pour y répondre, mais la sous-ministre s'engage à fournir l'information dès qu'elle sera connue.

La gestion des ressources humaines

Les membres de la Commission se questionnent sur l'évolution de l'effectif qui est à la baisse depuis quelques années. Ils craignent une réduction du personnel dans les centres locaux d'emploi et une réduction de l'accès aux services de proximité en région.

La sous-ministre affirme que la baisse de l'effectif est surtout due au non-renouvellement des postes des employés qui partent à la retraite. Elle confie que le remplacement de six employés sur dix qui quittent le Ministère pour la retraite est une exigence qui amène des défis de gestion. Il faut procéder au remplacement de certains postes stratégiques, user de créativité pour améliorer les processus et tout faire pour attirer ou retenir les meilleurs talents dans un marché du travail à l'avantage des employés. À cet effet, la sous-ministre observe que les jeunes employés accordent beaucoup d'importance au potentiel de développement professionnel qu'offre une organisation. C'est pourquoi le Ministère prend à cœur le développement de sa relève. Les éléments-clés de sa démarche sont la santé, la sécurité et la qualité de vie sur les lieux de travail. Ces efforts ont d'ailleurs porté leurs fruits, car le Ministère a obtenu au courant de la dernière année la certification « Entreprise en santé ».

Des parlementaires portent à l'attention de la sous-ministre l'écart de 238 équivalents temps complet entre l'effectif autorisé par le Conseil du trésor et l'effectif utilisé par le Ministère. Ils s'interrogent sur la signification de cet écart. Les dirigeants du Ministère répondent que l'effectif autorisé constitue une limite à ne pas dépasser et certaines contraintes imposées quant à la masse salariale empêchent de toute façon d'atteindre cette limite. Pour ce qui est de l'évolution dans le temps de cette donnée, il faut savoir que chaque année, le Conseil du trésor ajuste l'effectif autorisé en fonction du nombre de départs à la retraite prévu et du nombre de postes qui peuvent alors être remplacés.

La question de la mobilisation des employés est aussi évoquée par les députés. En effet, le Ministère affirme s'être démarqué par des actions menées au regard des quatre axes de la mobilisation de son personnel en service direct, soit la sensibilisation, la responsabilisation, le soutien et la reconnaissance. Les membres de la Commission veulent en savoir plus sur les actions du Ministère à cet effet.

Monsieur Normand Légaré, sous-ministre adjoint des services à la gestion, apporte des éléments de réponse. Tout d'abord, le Ministère a obtenu un portrait de la situation en 2011 qui a révélé les points forts et les points à améliorer en matière de mobilisation des employés. Ces résultats ont inspiré la rédaction d'un plan d'action en collaboration avec les syndicats et les gestionnaires. Des interventions ont porté sur les relations interpersonnelles, la gestion du changement, la reconnaissance des employés, la santé et la sécurité au travail et l'évaluation du rendement. La prise en compte des préoccupations des employés et le soutien des gestionnaires dans ce processus ont été des éléments capitaux à la réussite du plan d'action.

La gestion des ressources informationnelles

La gestion des ressources informationnelles et les coûts qu'elle engendre sont des préoccupations de premier plan de la Commission. C'est pourquoi ses membres questionnent les dirigeants du Ministère sur les deux principaux projets informatiques en cours, soit la refonte du site Placement en ligne et l'Aide à la décision en ligne (ADEL). Tout d'abord, ils veulent savoir si l'échéancier sera respecté. Dans le cas du premier projet, le dossier d'affaire est terminé. La sous-ministre affirme que son équipe est mobilisée afin d'avancer le plus rapidement possible. Dans le cas du second projet, les travaux en modélisation se poursuivent. Dès qu'ils seront terminés, le Ministère poursuivra l'établissement de la solution technologique. Ce projet ambitieux a été entrepris en 2005. Le but visé est d'accéder à environ 70 000 pages de décisions rendues par les agents d'aide socioéconomique du Ministère afin de créer un outil de référence.

Les services aux citoyens

Un membre de la Commission soulève l'importance des programmes et des initiatives du Ministère pour l'emploi et les plus démunis. Il mentionne que les ententes avec le gouvernement fédéral permettent à Emploi-Québec de financer des programmes qui ont des retombées positives sur le terrain. Or, la perspective du non-renouvellement de ces accords fait craindre le pire. Le député demande quelles seraient les conséquences pour Emploi-Québec si le gouvernement fédéral se désengageait du soutien à l'emploi.

D'emblée, M^{me} Pelletier apporte une distinction. Les gouvernements du Canada et du Québec ont conclu deux grandes ententes en ce qui a trait au marché de l'emploi. La première, celle sur le développement du marché du travail a été signée en 1997. Elle donne aux provinces des responsabilités en matière de formation de la main-d'œuvre. Elle s'adresse principalement à la clientèle du programme d'assurance-emploi. Le gouvernement fédéral n'a pas exprimé clairement ses intentions quant à l'avenir de cette entente, qui a permis le transfert de 581 millions de dollars à Emploi-Québec pour le dernier exercice financier. L'autre grande entente touche plutôt les personnes les plus éloignées du marché de l'emploi. Le gouvernement fédéral a déjà prévu la remplacer par la subvention canadienne pour l'emploi. En termes financiers, il s'agit d'une perte de 115 millions de dollars annuellement pour Emploi-Québec. La sous-ministre ajoute que l'enjeu est très important et que le Ministère est très actif dans ses représentations auprès des instances concernées pour trouver des solutions.

Par ailleurs, les députés demandent si le plan d'action d'Emploi-Québec vise certaines clientèles en particulier. La sous-ministre décrit quelques-unes des stratégies, comme la Stratégie d'intervention renforcée qui s'adresse à toutes les personnes qui font une première demande d'aide sociale. Dans le cadre de la stratégie « Tous pour l'emploi : une impulsion nouvelle avec les partenaires », les clientèles les plus éloignés du marché du travail et les jeunes de moins de 25 ans sont particulièrement ciblés par les interventions du Ministère. Elle signale qu'une personne sur deux qui participe aux programmes de l'agence et qui complète les parcours proposés se trouve un emploi.

Un député revient sur la présentation de la sous-ministre et aborde le thème de la satisfaction de la clientèle. Il se demande quelle a été la méthodologie des sondages commandés par le Ministère en 2012. M^{me} Pelletier mentionne que son organisation reste très attentive à cette dimension et très transparente. À preuve, les résultats, de même que les aspects méthodologiques du sondage, se trouvent sur le site Web du Ministère. Ces sondages ont été menés par la firme SOM, qui a recueilli les réponses de 7 807 personnes ayant reçu des services de chacune des unités du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, incluant Emploi-Québec et le Centre de recouvrement.

L'attribution des contrats

Un député aborde le sujet de l'attribution des contrats par le Ministère. Il rappelle que, en mai dernier, le gouvernement a soustrait ce dernier à la Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics par décret. Ainsi, le Ministère est dégagé de l'obligation d'aller en appel d'offres pour l'attribution de contrats et lui permet donc de conclure des ententes de gré à gré. Il relève qu'un peu plus de 400 contrats ont ainsi été conclus sur une base annuelle. Enfin, il veut savoir combien de tels contrats ont été accordés et quelle est leur proportion par rapport à l'ensemble des contrats adjugés par le Ministère.

La sous-ministre répond qu'Emploi-Québec et les organismes à but non lucratif ont développé, depuis 15 ans, une structure partenariale particulière. Ces organismes offrent un complément aux services livrés par Emploi-Québec. En 2012-2013, ce sont 2 576 achats de services, pour une valeur totale de 194,6 millions de dollars qui ont été conclus entre Emploi-Québec et ces organismes. Près des trois quarts de la valeur de ces contrats sont liés à des contrats dont la valeur excède 100 000 dollars. En bref, si le Ministère avait dû aller en appel d'offres pour ces contrats, il y aurait eu, selon toute vraisemblance, des bris de services importants. madame Johanne Bourassa, sous-ministre associée d'Emploi-Québec précise que les 194,6 millions représentent environ la moitié du budget chez Emploi-Québec, l'autre moitié étant

destinée à du soutien du revenu sous la forme d'allocations. On ajoute que c'est la pratique depuis longtemps. La Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics a obligé le Ministère à s'ajuster. La sous-ministre précise qu'une vigie de la gestion des deniers publics par ces organismes est effectuée.

Autres sujets

Enfin, d'autres sujets ont été abordés au cours des échanges entre les membres de la Commission et les dirigeants du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale : les partenariats du Ministère avec le ministère de la Santé et des Services sociaux, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ainsi qu'avec des entreprises d'économie sociale, et le volume de nouvelles demandes.

En guise de conclusion, le président de la Commission demande à la sous-ministre de désigner trois enjeux majeurs pour l'année à venir. D'abord, M^{me} Pelletier veut s'assurer que la clientèle complète les parcours d'Emploi-Québec. Cela passe par l'élaboration de services d'emploi d'avant-garde et par l'écoute des besoins de la clientèle. Ce faisant, plus de personnes réintégreront le marché de l'emploi. Autre enjeu, le développement d'une offre de services en ligne plus efficace tout en demeurant près de la clientèle. M^{me} Pelletier cite en exemple le Régime québécois d'assurance parentale qui traite plusieurs demandes par des systèmes automatisés. Enfin, elle rappelle le défi de la mobilisation des employés, notamment au moyen d'initiatives qui ont permis d'obtenir la certification « Entreprise en santé », par des plans d'action bien ciblés et par la gestion de la décentralisation.

Conclusion et recommandations

Les membres de la Commission sont satisfaits des échanges qu'ils ont eus avec la sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et son équipe de gestionnaires. Ils estiment que la qualité de l'information contenue dans le rapport annuel de gestion du Ministère est bonne. Les données présentées en matière de ressources humaines, de ressources informationnelles et sur le coût de revient des services témoignent d'un souci de transparence exemplaire. Néanmoins, les députés expriment le souhait de suivre l'évolution des projets informatiques les plus importants.

Ils estiment que l'attention portée au service à la clientèle dont fait preuve la sous-ministre est l'indice d'une bonne gestion. Aussi, les membres de la Commission sont d'avis qu'il faut préserver les services de proximité adéquats. En effet, la clientèle d'Emploi-Québec se retrouve souvent dans des situations de

vulnérabilité. Il est donc essentiel de ne pas ajouter à cela un problème d'accès aux guichets de services. Afin d'assurer un suivi continu en cette matière, les parlementaires voudraient obtenir l'information sur la répartition du financement dévolu aux partenaires locaux du Ministère, soit les centres locaux d'emploi, les Carrefours jeunesse-emploi et les organismes à but non lucratif.

Dans un autre ordre d'idées, les députés se montrent préoccupés par la question du recouvrement des créances d'Emploi-Québec. Le solde de ces créances augmente chaque année. Compte tenu des montants en cause, il y a urgence d'agir. D'abord, en amont, c'est-à-dire de limiter le versement de prestations en trop. Puis, en aval, soit d'élever les sommes recouvrées annuellement.

Enfin, les députés veulent savoir combien de chèques d'aide de dernier recours ont été émis en double pour le mois d'octobre 2013 et quel montant cela représente. Sur ces questions, les membres de la Commission s'estiment satisfaits des réponses reçues. Cependant, ils demeurent dans l'attente de renseignements qui feront un bilan complet de cet incident, notamment la somme que le Ministère aura réussi à récupérer.

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

QUE le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale lui transmette, au plus tard le 31 mai 2014, un état de situation du développement de ses deux plus grands projets informatique, soit la refonte du site Placement en ligne et l'implantation de l'Aide à la décision en ligne (ADEL).

QUE le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale publie dans son rapport annuel de gestion des données plus précises quant à la répartition du financement de ses partenaires. Elle doit ventiler les sommes attribuées aux différents centres locaux d'emploi, aux carrefours jeunesse-emploi et aux organismes à but non lucratif, et ce, pour chaque région.

QUE le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale poursuive ses actions afin de réduire à la source les montants versés en trop aux prestataires des mesures et des programmes d'Emploi-Québec.

QUE le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale lui transmette, au plus tard le 31 mai 2014, un suivi des actions déjà en cours et qui seront prises afin de résorber le solde des créances d'Emploi-Québec.

QUE le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale lui transmette, au plus tard le 31 mai 2014, un bilan des actions prises en vue de régler l'incident de la double émission de chèques à certains prestataires de l'aide de dernier recours pour le mois d'octobre 2013. Qu'il précise le montant récupéré.

CHAPITRE 7 AUDITION DE LA RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC CONCERNANT SA GESTION ADMINISTRATIVE

Le 6 novembre 2013, la Commission de l'administration publique a entendu le président-directeur général de la Régie de l'assurance maladie du Québec, monsieur Jacques Cotton. L'audition portait sur le rapport annuel de gestion 2012-2013 de l'organisme. Elle a eu lieu en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Audition des dirigeants

D'entrée de jeu, le président-directeur général rappelle que la Régie, qui relève du ministre de la Santé et des Services sociaux, est directement associée aux grands enjeux en matière de santé. De par sa loi constitutive, elle administre les régimes publics d'assurance maladie et médicaments, informe la population, gère l'admissibilité des personnes, rémunère les professionnels de la santé et assure une circulation sécuritaire de l'information. La Régie a en outre le mandat d'administrer tout autre programme qui lui est confié. Le président précise d'ailleurs que les responsabilités de la Régie ne cessent de croître, suivant l'évolution du système de santé et de services sociaux québécois et que, à ce jour, elle administre plus d'une quarantaine de programmes.

La Régie offre aux assurés, soit environ 7,7 millions de personnes couvertes par le régime d'assurance maladie et environ 3,5 millions couvertes par régime public d'assurance médicaments, de nombreux services. Par ailleurs, la Régie rémunère plus de 39 000 professionnels de la santé et dispensateurs de services.

M. Cotton informe les parlementaires que la Régie est administrée par un conseil d'administration composé de quinze membres, dont la présidente du conseil et le président-directeur général ainsi que par le comité de direction qui comprend sept membres, soit le PDG, les quatre vice-présidents, la secrétaire générale et le directeur des services juridiques. La Régie compte plus de 1 600 employés pour réaliser sa mission.

Le président-directeur général présente les enjeux du plan stratégique 2009-2013 et énumère certains accomplissements qui y sont liés :

- L'ajout d'un code à barres à la carte d'assurance maladie accompagné de l'introduction d'un

service en ligne a permis d'améliorer le contrôle et la gestion de l'admissibilité des personnes. Au 30 septembre 2013, 95 % des personnes admissibles avaient reçu la nouvelle carte et sa distribution doit se terminer en janvier 2014.

- Une campagne d'information a été menée. Elle visait à faire connaître aux citoyens l'obligation de détenir, en tout temps, une assurance couvrant les médicaments et à les inciter à vérifier leur situation au moyen d'un court questionnaire.
- L'atteinte d'un délai moyen de 6 jours, alors que l'objectif est de 30 jours, en matière de paiement pour les programmes disposant d'un service en ligne de facturation. C'est le cas, à titre d'exemple, des programmes d'aides techniques destinés aux personnes atteintes d'une déficience motrice.
- La Régie est devenue l'une des premières organisations publiques à être certifiée conforme à la norme « Entreprise en santé » par le Bureau de normalisation du Québec. Cette certification reconnaît les efforts d'employeurs dont les pratiques organisationnelles favorisent le maintien et l'amélioration durable de l'état de santé de leur personnel.

Le président-directeur général rappelle que le ministère de la Santé et des Services sociaux a confié à la Régie le mandat de mettre au point les composantes requises pour assurer le bon fonctionnement et la performance du Dossier santé Québec. Ce dossier constitue, pour les dirigeants de l'organisme, un progrès majeur dans la modernisation du système de santé québécois. Ses banques de données contiennent des renseignements de santé essentiels, entre autres, pour la première ligne de soins. En effet, les fonctions du Dossier permettront aux professionnels autorisés de consulter, de manière sécuritaire et confidentielle, les informations utiles pour fournir les soins et services optimaux, selon les antécédents médicaux de la personne traitée.

Enfin, le président de la Régie explique qu'un nouveau plan stratégique a été conçu durant la dernière année. Entériné par le conseil d'administration, ce nouveau plan couvre la période de 2013 à 2017 et sera prochainement déposé à l'Assemblée nationale par le ministre de la Santé et des Services sociaux.

M. Cotton fait ensuite part aux membres de la Commission des résultats relatifs à la déclaration de services aux citoyens. Il explique que les engagements portant sur la rapidité des services ont été respectés dans des proportions variant de 88 % à 100 %. La vitesse de traitement des demandes d'autorisation de médicaments d'exception dépasse largement les résultats visés, et ce, malgré le nombre croissant de requêtes reçues par la Régie. Il mentionne aussi que, à l'instar d'autres organismes publics, la Régie mène des sondages afin

d'améliorer la qualité de ses services. Les plus récents sondages réalisés indiquent un haut niveau de satisfaction des clientèles.

Échanges entre la Commission et le dirigeant

Les discussions ont notamment porté sur la gestion des ressources informationnelles et le Dossier santé Québec, les pratiques administratives et l'évaluation de la performance ainsi que la rémunération des professionnels de la santé.

La gestion des ressources informationnelles et le Dossier santé Québec

Cherchant à obtenir plus de détails quant à la gestion que fait l'organisme de ses ressources informationnelles, les membres de la Commission s'interrogent d'abord sur la participation de la Régie de l'assurance maladie dans le Dossier santé Québec. Messieurs Cotton et Jean-Guy Lemieux, vice-président à l'administration et à la gestion de l'information, expliquent que le rôle de la Régie dans la réalisation du Dossier a beaucoup évolué avec le temps. Pour permettre aux membres de la Commission de mieux apprécier ses résultats, les dirigeants dressent brièvement le portrait historique de l'implication de la Régie dans ce projet. Ils énumèrent la liste des principales composantes du Dossier dont la réalisation a été confiée à la Régie depuis 2010. Ils insistent sur le fait que ces responsabilités ont été accordées de manière graduelle.

Globalement, la contribution initiale de l'organisme couvrait surtout les services du domaine du médicament, les registres pour l'identification des usagers et des intervenants, ainsi que la sécurité. Cependant, à la suite d'une entente-cadre conclue en 2010 avec le ministère de la Santé et des Services sociaux, la Régie a graduellement pris en charge d'autres responsabilités, notamment celles de mettre en œuvre, d'exploiter et de faire évoluer les fonctions et les composantes qu'elle développe.

Selon les représentants de la Régie, le partenariat existant avec le ministère de la Santé et des Services sociaux est efficace, il assure la performance et la qualité de ces projets informationnels. L'entente a permis à la Régie d'assumer le mandat de la gestion de certains projets pour lesquels elle n'assurait, avant 2010, que le volet opérationnel. Elle réserve toutefois au Ministère le rôle de la coordination générale, ce qui inclut l'adoption des grandes orientations du projet et les liens avec l'ensemble du réseau de la santé.

Questionnés sur l'atteinte des objectifs dans ce dossier, les dirigeants confirment aux parlementaires que toutes les activités, ou les phases de projets dont l'échéance était fixée à l'exercice 2012, ont été livrées au ministère de la Santé et des Services sociaux selon les délais prévus. Ils précisent que plusieurs de ces projets ont été réalisés avec des enveloppes budgétaires moindres que celles prévues.

Au cours de la dernière année, la Régie a pris en charge les activités de déploiement de certaines composantes du Dossier santé Québec. Le président-directeur général mentionne, à titre d'exemple, que le nombre de pharmacies participantes au Dossier est passé de 70 à près de 700. Quant aux délais de réalisation de l'ensemble de cette composante, il informe les parlementaires que la Régie vise à ce que 90 % des pharmacies du Québec participent au projet d'ici le 31 décembre 2014. M. Cotton confirme que la Régie poursuivra, en parallèle, son soutien au déploiement du domaine du médicament dans les cliniques et les établissements de santé de toutes les régions du Québec. Enfin, elle agira aussi en soutien à l'intégration et à l'implantation d'autres volets du Dossier, dont ceux du laboratoire et de l'imagerie médicale.

Comme le rapport annuel de gestion fournit de l'information sur les projets informatiques sans spécifier s'ils sont rattachés au Dossier santé, les membres de la Commission demandent au président de détailler l'état d'avancement de tous les projets liés aux ressources informationnelles. En particulier, ils veulent connaître la signification de la mention « annulation de certains projets ». Le vice-président à l'administration et à la gestion de l'information énumère les projets qui ont été jugés non pertinents, dont le plan de gestion intégré des investissements, et précise que tous ces projets sont liés à des dossiers internes sans aucun lien avec le Dossier santé. Les parlementaires constatent que lorsque le budget prévu pour un projet est dépensé, la mention « réalisé » est inscrite dans le tableau du rapport. Ils cherchent à savoir si le projet est accompli ou s'il se poursuit, mais avec des dépassements de coûts. Les dirigeants pensent que la mention « réalisé » signifie que le projet a été livré. Cependant, ils s'engagent à vérifier et à confirmer cette donnée à la Commission dans les meilleurs délais.

Les pratiques administratives et l'évaluation de la performance

À la lecture du rapport annuel de gestion, les parlementaires constatent que les frais d'administration de la Régie sont en hausse depuis 2008 et questionnent le président-directeur général à ce sujet. M. Cotton fait des nuances. Il explique que les frais d'administration liés aux programmes sont stables. Toutefois, les frais qu'ont engendrés les nouveaux mandats de la Régie dans la réalisation du Dossier santé Québec ont effectivement connu une hausse, mais ils ne sont pas liés à des programmes.

Dans un autre ordre d'idées, les membres de la Commission s'intéressent au premier enjeu du plan stratégique de l'organisme, qui consiste à obtenir un équilibre entre l'accès des citoyens aux services de la Régie et l'application de contrôles adéquats. Cette pondération semble particulièrement difficile à trouver pour la plupart des organismes publics. Les parlementaires demandent si la carte d'assurance maladie munie d'un code à barres a été introduite en vue d'atteindre cet équilibre, si elle permet d'assurer un meilleur contrôle et de faire des gains en matière de gestion administrative. Les représentants de la Régie expliquent que l'objectif premier de ce projet était de simplifier l'utilisation que font les professionnels des cartes d'assurance maladie. Sans vérification de la validité des cartes que présentent les patients, des cartes échues pouvaient être utilisées à l'insu du professionnel de la santé. Il n'était informé qu'une fois l'acte médical accompli, ce qui entraînait des frais et des désagréments. Ainsi, la carte avec code à barres constitue une solution de contrôle et de réduction de coûts, tout en simplifiant son remplacement.

Les parlementaires constatent que la Régie a effectué différents sondages et utilisé des mesures pour constater sa bonne performance en ce qui a trait à la satisfaction de la clientèle et des employés. Les membres de la Commission de l'administration publique confient leur intérêt marqué pour cette question. Afin de mieux comprendre les résultats, les députés questionnent les représentants de la Régie sur les principales caractéristiques méthodologiques des outils de mesure utilisés. Les dirigeants fournissent quelques éléments de réponse et font état des principales conclusions des sondages²⁵.

Par ailleurs, certains membres de la commission font part de leur étonnement d'apprendre, à la lecture du rapport annuel de gestion de l'organisme, que 61,1 % des médecins spécialistes connaissent très bien ou assez bien les mesures que sont les Médicaments d'exception. Ils sont aussi soucieux de lire que 21,9 % de ces médecins connaissent la mesure Patient d'exception. Ils constatent que la Régie a largement atteint ses cibles concernant la connaissance qu'ont les médecins spécialistes et les omnipraticiens de ces mesures. Le président-directeur général reconnaît que les résultats de sondage peuvent paraître étonnants mais explique aussi que certaines spécialités de plusieurs médecins sondés en 2009 font en sorte qu'ils n'ont pas à prescrire de médicaments dans le cadre de leurs activités habituelles et que d'autres médecins n'ont généralement pas à recourir aux mesures Médicaments d'exception et Patient d'exception. Il précise que la Régie a poursuivi, en 2012-2013, l'amélioration de son offre de service dans ce domaine et expose les principales activités d'information réalisées et les récents outils fournis aux médecins. Il mentionne enfin que la Régie réalise cet automne son troisième sondage depuis 2008 afin d'évaluer l'amélioration du niveau

²⁵ La Régie s'engage à fournir des renseignements détaillés à ce sujet à la Commission.

de connaissance des médecins depuis qu'ils disposent des différents moyens retenus. Dans un autre registre, le président présente brièvement les stratégies mises en œuvre par la Régie pour jauger et augmenter sa performance. Il évoque notamment la démarche d'amélioration continue selon la méthode Lean, les travaux d'étalonnage avec des organisations similaires afin de mesurer son efficacité et d'étalonnage de la prestation des services téléphoniques. Il informe aussi les parlementaires que la Régie a adopté des politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires. À cet effet, le conseil d'administration de la Régie a conclu une entente avec le Vérificateur général du Québec établissant les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance, incluant l'étalonnage que doit réaliser l'organisation. Dans le cadre de cette entente, Fraser Group a préparé une étude comparative entre les frais d'administration de la Régie et ceux des assureurs privés. Dans l'ensemble, les frais d'administration de la Régie se mesurent avantageusement à ceux du secteur privé²⁶.

Enfin, les membres de la Commission souhaitent connaître la conduite de la Régie à propos de la gestion des risques. Madame Chantal Garcia, secrétaire générale, les informe qu'une démarche est en cours pour établir des stratégies de validation périodique des plans de gestion des risques. Depuis le début de ce processus, plusieurs groupes ont été formés pour réfléchir à la question. Globalement, une grande concordance dans la définition des risques que fournissent les groupes consultés a été constatée. Deux outils très importants ont été adoptés, soit la politique et le plan intégré de gestion des risques. Les différentes instances de concertation, dont une de gestionnaires et une autre de professionnels, se prêteront de nouveau à l'exercice de réflexion. À ce stade du processus, il s'agira de valider les principaux risques organisationnels; à réévaluer les éléments contextuels, externes et internes, liés entre autres aux nouveaux mandats, etc. M^{me} Garcia mentionne que l'étape suivante impliquera le comité d'audit et le conseil d'administration. Ils analyseront les perspectives et intégreront leurs conclusions aux objectifs du plan stratégique 2014-2017²⁷.

La rémunération des professionnels de la santé

Les parlementaires s'intéressent aux nouvelles ententes de rémunération des professionnels de la santé. M^{me} Édith Lapointe, vice-présidente à la rémunération des professionnels, confirme que l'organisme a réalisé des travaux d'optimisation des processus liés à l'application des ententes de rémunération des

²⁶ Les membres demandent à la Régie de déposer à la Commission les détails des exercices d'étalonnage.

²⁷ Les parlementaires étant intéressés à connaître les détails de ce dossier, ils demandent à la Régie de transmettre à la Commission les deux outils existants, soit la politique et le plan intégré de gestion des risques.

médecins omnipraticiens et des médecins spécialistes. Une trentaine d'outils et de méthodes de travail ont été développés ou mis au point. Elle rappelle également le contexte plus général dans lequel s'inscrit cette bonification des pratiques. À l'heure actuelle, malgré l'existence de plusieurs modes de rémunération des médecins et des professionnels de la santé, le système de remboursement à l'acte est, de loin, le plus utilisé. Sur les 53 millions de demandes de paiement faites chaque année, 50 millions sont basées sur ce système. Ce mode de paiement, mis en œuvre dans les années 1980, est très robuste et permet de traiter toutes les demandes sans causer d'erreur. Cependant, la segmentation des actes médicaux a beaucoup évolué depuis les trente dernières années²⁸; le système montre peu de flexibilité et s'adapte très difficilement à ces changements. Le projet d'amélioration vise donc la mise à jour du système actuel, ainsi que de mieux anticiper la rémunération future des professionnels. Selon les prévisions, le président estime que le système sera livré dans quatre ans. Il a été amorcé en 2013.

Les membres de la Commission veulent en connaître davantage sur les services en ligne d'aides techniques de la Régie et ses réalisations à ce sujet en 2012-2013. Le président résume ainsi : durant la dernière année, les dispensateurs publics et privés d'aides techniques ont adhéré aux services en ligne. Il rappelle que les dispensateurs du programme d'appareils suppléant une déficience physique y adhéraient depuis le 14 mai 2012; ceux du programme d'aides visuelles, depuis le 18 juin. Les dispensateurs du programme d'aides auditives et ceux du programme des prothèses oculaires utilisaient déjà ces services depuis 2011.

À la suite du déploiement du réseau, la Régie a travaillé en étroite collaboration avec ses partenaires pour parfaire les services en ligne en fonction de leurs besoins et de leurs préoccupations. Il précise enfin que l'enveloppe budgétaire globale de ce projet s'élève à 35 millions de dollars. L'échéance progressive, soit des livraisons en trois phases, est prévue en 2015.

Pour finir, les échanges entre les membres de la Commission de l'administration publique et les représentants de la Régie de l'assurance maladie ont porté sur les bonnes pratiques et les initiatives en matière de développement durable.

²⁸ M^{me} Lapointe illustre ses propos par un exemple : dans les années 1980, les professionnels remplissaient une demande de paiement en désignant l'acte effectué parmi une liste d'environ 600 choix de réponses. Aujourd'hui, une liste de plus de 10 000 actes existe. Ces actes doivent aussi être qualifiés selon une liste de nombreuses caractéristiques (selon s'ils ont été accomplis à l'urgence, par exemple, selon le type de clientèle, etc.).

Conclusions et recommandations

Les membres de la Commission sont satisfaits de la présentation de la Régie de l'assurance maladie du Québec. Par ailleurs, ils notent la bonne performance de l'organisme qui semble se doter des outils nécessaires pour continuer sa progression. De plus, les dirigeants sont conscients des défis à relever, notamment en matière de gestion des ressources informationnelles. L'efficacité de l'administration, le souci de la qualité des services offerts à la clientèle et le suivi des projets sont remarqués. Sont aussi particulièrement soulignées les initiatives en gestion des ressources humaines et en matière d'étalonnage avec des entreprises similaires.

En outre, les membres de la Commission reconnaissent l'expertise que développe la Régie en informatique et dans le secteur des technologies de l'information en santé. Selon les députés, la Régie dispose de données pertinentes et utiles. Son implication dans la réalisation du Dossier santé Québec devra être maintenue, voire élargie en ce qui concerne son déploiement Dossier, dans les cliniques médicales notamment.

Par ailleurs, bien qu'ils soient conscients que la hausse des frais d'administration est en grande partie due aux nouveaux mandats non liés aux programmes qu'assument la Régie, les parlementaires la jugent toutefois préoccupante et qu'il serait judicieux de suivre l'évolution de ces frais. De la même manière, les membres de la Commission juge qu'il sera important d'analyser les enveloppes budgétaires des projets informatiques qui seront prévues dans le prochain plan stratégique. La gestion des ressources informationnelles et le contrôle des coûts devront continuer d'être une priorité pour les dirigeants.

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

QUE la Régie de l'assurance maladie du Québec transmette à la Commission, d'ici le 1^{er} novembre 2014, une mise à jour de tous les projets qui touchent les fonctions et les composantes du Dossier santé Québec qu'elle développe, met en œuvre, exploite et fait évoluer.

QUE la Régie de l'assurance maladie du Québec transmette à la Commission, d'ici le 1^{er} novembre 2014, une mise à jour du déploiement du nouveau système de rémunération à l'acte des professionnels de la santé, incluant l'état d'avancement et l'évolution des coûts.

QUE la Régie de l'assurance maladie du Québec, dans ses rapports annuels de gestion à venir, distingue les projets de ressources informationnelles concernant le Dossier santé Québec des projets internes. Qu'elle fournisse, dans la section réservée aux ressources informationnelles, les données suivantes :

- Les données sur tous les projets en cours;
- Les projets à venir;
- Les phases d'implantation de chaque projet;
- Les budgets et l'évolution des coûts.

QUE la Régie de l'assurance maladie intensifie ses efforts afin que les médecins spécialistes et omnipraticiens aient une meilleure connaissance des dispositions particulières que sont les mesures Médicaments d'exception et Patient d'exception et fasse rapport à la Commission d'ici le 1^{er} novembre 2014 sur les actions mises en œuvre à cette fin.

CHAPITRE 8 AUDITION PORTANT SUR LES SERVICES À DOMICILE OFFERTS AUX PERSONNES ÂGÉES EN PERTE D'AUTONOMIE

Le 13 novembre 2013, la Commission de l'administration publique a entendu les personnes suivantes concernant les services à domicile offerts aux personnes âgées en perte d'autonomie : le sous-ministre associé à la Direction générale des services sociaux du ministère de la Santé et des Services sociaux, monsieur Sylvain Gagnon, la présidente-directrice générale de l'Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière, madame Lucie Leduc, la présidente-directrice générale de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, madame Danielle McCann, la directrice générale du Centre de santé et de services sociaux d'Ahuntsic et Montréal-Nord, madame Agnès Boussion et le directeur général du Centre de santé et de services sociaux de Gatineau, monsieur Denis Beaudoin. Cette audition faisait suite aux observations du Vérificateur général²⁹. Elle a été tenue en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Vérificateur général

En 2011-2012, le ministère de la Santé et des Services sociaux a consacré 599 millions de dollars aux services à domicile offerts aux personnes âgées en perte d'autonomie, dont 499 millions de dollars pour les dépenses directes. Les travaux du Vérificateur général avaient pour objectif de s'assurer que le Ministère ainsi que les trois agences³⁰ et les trois centres de santé et de services sociaux vérifiés³¹ prennent les mesures afin que les personnes âgées en perte d'autonomie reçoivent des services à domicile sécuritaires et de qualité qui répondent à leurs besoins. Les travaux avaient aussi pour but de vérifier si les centres de santé optimisent l'utilisation des ressources humaines, informationnelles et financières allouées aux services à domicile.

Les principaux constats découlant des travaux du Vérificateur général sont les suivants :

- Le Ministère et les agences vérifiées ne prennent pas toutes les mesures afin que les personnes âgées en perte d'autonomie reçoivent des services à domicile sécuritaires et de qualité, et ce, en

²⁹ « Services à domicile offerts aux personnes âgées en perte d'autonomie », *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013*, chap. 4, Vérification de l'optimisation des ressources, printemps 2013, 51 p.

³⁰ Lanaudière, Montréal, Outaouais.

³¹ Ahuntsic et Montréal-Nord, Gatineau, Sud de Lanaudière.

temps opportun et de façon équitable puisque : il y a peu de suivi des orientations ministérielles; il n'y a pas de standards provinciaux; il n'y a pas de contrôles suffisants de la qualité des services; les besoins de financement ne sont pas évalués.

- Les centres de santé et de services sociaux vérifiés ne rendent pas des services à domicile qui répondent aux besoins de la clientèle puisque : il y a peu de repérage des personnes âgées vulnérables; plusieurs usagers n'ont pas d'évaluation des besoins à jour ni de plan d'intervention et celui-ci n'est pas toujours actualisé; l'offre de service à domicile varie en intensité d'un établissement à l'autre; il n'y a pas d'image représentative des délais d'attente.
- Les centres de santé et de services sociaux n'optimisent pas l'utilisation de leurs ressources allouées aux services à domicile puisque : les professionnels ne passent qu'une faible partie de leur temps au domicile des personnes âgées; des dimensions de la performance ne sont pas mesurées; des solutions efficaces en matière d'organisation du travail sont sous-exploitées ou tardent à être mises en place.

Audition des dirigeants

Les dirigeants affirment tous qu'ils ont accueilli favorablement le rapport du Vérificateur général. Ils sont d'accord avec les recommandations qui y sont formulées et estiment que leurs plans d'action répondent à l'ensemble des recommandations. Ils ajoutent que plusieurs constats soulevés étaient déjà connus et que des mesures destinées à bonifier la prestation de service sont en cours de réalisation.

Le ministère de la Santé et des Services sociaux

Le sous-ministre adjoint présente les trois chantiers majeurs en cours au ministère de la Santé et des Services sociaux : 1) le projet d'une assurance autonomie pour faire face aux besoins croissants de soins et de services sociaux de longue durée résultant du vieillissement de la population. Ce projet servirait à appuyer les personnes en perte ou en quête d'autonomie, leurs familles et leurs proches aidants, en favorisant leur soutien à domicile et en leur offrant les services dont ils ont besoin; 2) la préparation et la diffusion au cours des prochains mois d'une politique nationale de soutien à l'autonomie visant à moderniser la politique actuelle diffusée en 2003; 3) l'élaboration d'une offre de service pour l'ensemble du continuum de services destinés aux aînés, et notamment pour le soutien à domicile de longue durée et le soutien des proches aidants. Cette offre de service sera basée sur des orientations plus claires et sur des standards d'accès, de continuité, de qualité et d'efficience.

M. Gagnon ajoute que le Ministère a formulé des attentes très précises au réseau de la santé et des services sociaux dans les dernières ententes de gestion. Ainsi, les établissements doivent réaliser un certain nombre d'actions, dont la hausse du nombre d'heures en soutien à domicile, l'augmentation du nombre de personnes évaluées ou réévaluées et la consolidation de la fonction de gestion de cas. Selon M. Gagnon, les efforts d'optimisation déployés donnent déjà des résultats. En effet, on constate que, au cours des trois dernières années, le nombre d'heures en soutien à domicile s'est accru de 10,8 % et le nombre moyen d'interventions par jour en services d'aide à domicile a augmenté de 15,3 %.

Les agences de la santé et des services sociaux

La présidente-directrice générale de l'Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière, M^{me} Leduc, commence par décrire l'importance du défi qui attend le réseau dans les années à venir. Entre 2013 et 2020, le nombre d'aînés devrait s'accroître de 33,8 % dans Lanaudière. M^{me} Leduc décrit ensuite diverses actions entreprises pour améliorer la performance, dont l'harmonisation des standards de pratique, qui favorise le traitement équitable et similaire des demandes. Puis, elle relate la révision des processus et la mise en place de meilleures pratiques, ce qui permet d'optimiser les ressources disponibles. Ces travaux ont déjà donné lieu à un rehaussement de 22,5 % du nombre d'heures de services directs en soutien à domicile. Enfin, concernant la recommandation du Vérificateur général portant sur le partage des outils de gestion et de l'expertise développée localement, M^{me} Leduc affirme que l'agence procède régionalement à un tel partage depuis 2005. Elle a entamé avec les régions de Laval et des Laurentides une démarche interrégionale visant à favoriser les connaissances autour de la question des soins à domicile. La Commission salue ces initiatives et souhaite que le Ministère et les agences s'assurent que les projets ayant donné des résultats positifs soient connus de tous, tant à l'échelle régionale que nationale.

La présidente-directrice générale de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, M^{me} McCann, informe la Commission que l'agence a entrepris la mise à jour de son plan d'action relatif au soutien à l'autonomie des personnes âgées, dont le premier axe est l'offre de service à domicile. M^{me} McCann affirme que des projets d'optimisation sont en cours dans plusieurs établissements du réseau. En terminant, elle indique qu'un comité régional de concertation a été mis sur pied par l'agence afin que l'expertise développée localement soit partagée au niveau régional.

Les centres de santé et de services sociaux

La directrice générale du Centre de santé et de services sociaux d'Ahuntsic et Montréal-Nord, M^{me} Boussion, précise que les personnes âgées de plus de 65 ans représentent plus de 18 % de la population du territoire desservi. Leur nombre augmentera de 28 % d'ici 2026. Près de 6 000 usagers reçoivent pas moins de 235 000 interventions par an. Parmi les initiatives du centre de santé, M^{me} Boussion décrit la mise en place d'une approche de repérage précoce des personnes vulnérables, par exemple dans les cliniques de vaccination et les groupes de médecine de famille. Afin de renseigner la population sur les services disponibles, des outils de sensibilisation et d'information seront mis en circulation prochainement, par exemple dans les pharmacies et les organismes communautaires.

Le directeur général du Centre de santé et de services sociaux de Gatineau, M. Beaudouin, affirme que l'agence de l'Outaouais a entrepris en 2010 une révision complète de l'organisation des services de soutien à domicile. L'organisation du travail a notamment été revue afin de favoriser le partage d'expertise au moyen de cellules d'interventions interdisciplinaires. Chaque usager est pris en charge par un intervenant pivot et a un accès rapide à l'ensemble des professionnels membres de la cellule. Les résultats pour l'année 2012-2013 montrent une diminution de 44 % du délai d'attente et une réduction de la liste d'attente de 45 %. Une démarche d'analyse prospective a été entreprise afin d'évaluer les besoins de la population en 2025, alors que le nombre de personnes de 75 ans et plus aura augmenté de 85 % par rapport à 2011.

Échanges entre la Commission et les dirigeants

Les échanges entre les membres de la Commission de l'administration publique et les dirigeants ont porté sur le repérage précoce et l'évaluation des besoins; les délais d'attente; l'iniquité dans les services rendus; l'organisation du travail; les orientations ministérielles, la mesure de la performance et les systèmes d'information; le partage des bonnes pratiques; l'octroi de contrats à des firmes privées; l'encadrement des partenariats externes; les résidences privées.

Le repérage précoce et l'évaluation des besoins

Les parlementaires s'intéressent au repérage précoce des personnes âgées vulnérables dans les milieux ayant une concentration importante de personnes âgées. Ils notent que les centres de santé et de services sociaux réalisent peu d'activités à cette fin dans les groupes de médecine de famille, les résidences privées pour aînés, les cliniques de vaccination et les organismes communautaires. Le repérage précoce permet

d'intervenir rapidement auprès des personnes âgées vulnérables, et ce, avant que leur situation se détériore et nécessite l'utilisation de ressources coûteuses. Le repérage est principalement effectué à l'urgence, où les personnes qui s'y présentent sont souvent déjà en perte d'autonomie. Le Vérificateur général a recommandé aux centres de santé de s'assurer de repérer les personnes vulnérables en temps opportun et de suivre l'évolution de leur condition. Au cours de l'audition, tous les dirigeants ont reconnu l'importance de faire un repérage précoce systématique de la clientèle vulnérable. À cet égard, la Commission salue les moyens mis en place par le centre d'Ahuntsic et Montréal-Nord et souhaite que de tels moyens soient implantés dans l'ensemble du réseau.

Les parlementaires s'intéressent aussi à l'évaluation des besoins des personnes âgées en perte d'autonomie et au suivi des plans d'intervention. Ils notent que le Vérificateur général a observé que l'outil d'évaluation multiclientèle (OEMC) n'est pas utilisé autant qu'il le devrait et que le quart des évaluations des besoins des usagers ne sont pas à jour dans les dossiers examinés. De plus, malgré l'obligation légale de produire un plan d'intervention pour chaque usager, de tels plans sont absents une fois sur deux et, lorsqu'ils sont présents, ils ne sont pas à jour une fois sur trois. Le sous-ministre adjoint informe les parlementaires qu'une démarche est en cours dans l'ensemble du réseau afin que les dossiers de tous les usagers soient mis à jour à l'aide de l'outil d'évaluation d'ici le 31 décembre 2013. De surcroît, les établissements prévoient dans leurs plans d'action qu'une mécanique de réévaluation périodique des besoins et des plans d'intervention sera implantée.

Les délais d'attente

Les membres de la Commission questionnent les dirigeants sur les délais d'attente, qui varient selon les établissements et selon le type de services offerts. La Commission observe qu'il n'y a pas de standards d'accès à l'échelle québécoise et que les méthodes utilisées pour compiler les délais ne sont pas uniformes, ce qui rend la comparaison entre les centres de santé difficile. Les parlementaires notent aussi que les délais d'attente peuvent atteindre près de trois années dans certains cas, ce qui peut entraîner la détérioration de l'autonomie des personnes et, ultimement, l'hébergement en CHSLD.

Le plan d'action du Ministère prévoit qu'une nouvelle méthode de calcul des délais d'accès sera élaborée au cours de la prochaine année. Elle sera diffusée dans le réseau à compter de l'hiver 2015. La Commission estime que les acteurs du réseau doivent rapidement se donner les outils pour suivre le délai d'attente par type de services, et ce, de façon uniforme. Par ailleurs, la Commission constate que le plan d'action du

Ministère précise que le soutien apporté au réseau dans l'application du nouveau mode de calcul se fera selon un échéancier imprécis, c'est-à-dire « en continu ». La Commission observe que plusieurs des plans d'action présentés comprennent ce type d'échéanciers flou, où l'expression « en continu » est utilisée. Les membres estiment que des repères précis devraient toujours être indiqués dans les plans d'action, ce qu'a d'ailleurs reconnu le sous-ministre adjoint au cours de l'audition.

L'iniquité dans les services rendus

Les parlementaires sont préoccupés par le fait que le nombre d'heures de service d'aide à domicile rendu à chaque personne âgée varie du simple au double d'une région à l'autre. Le nombre moyen d'interventions journalières varie aussi considérablement. Par conséquent, des usagers ayant des besoins semblables reçoivent différents niveaux de services selon l'établissement qu'ils fréquentent. Il n'y a donc pas d'accès équitable pour des besoins équivalents. Les dirigeants ont tous affirmé que leurs plans d'action ont pour but d'assurer un accès plus juste aux services. Les membres de la Commission insistent pour que le principe d'équité soit respecté. Le panier de service doit, dans la mesure du possible, être le même partout tant pour les soins professionnels que pour les services d'assistance personnelle et d'aide domestique.

L'organisation du travail

Les parlementaires s'intéressent aux constats du Vérificateur général selon lesquels des solutions efficaces en matière d'organisation du travail sont sous-exploitées ou tardent à être mises en place. Ainsi, des professionnels font des gestes qui pourraient être accomplis par d'autres ressources qualifiées telles que des techniciens, ce qui favoriserait l'accès aux soins et générerait des gains d'efficacité. Les échanges font ressortir qu'il y a pénurie de main-d'œuvre dans certaines professions et que le recours aux techniciens varie considérablement d'un établissement à l'autre. Les membres de la Commission se préoccupent aussi de la faible proportion d'heures que les professionnels consacrent au domicile de l'utilisateur par rapport au pourcentage d'heures passées au bureau ou sur la route. À titre d'exemple, la moyenne québécoise est de 11 % pour les services psychosociaux et de 15 % en ergothérapie. Les parlementaires estiment qu'il est urgent d'optimiser l'organisation du travail afin de déterminer le mode de prestation le plus productif et le plus économique et afin d'accroître les heures de services à domicile en présence des usagers.

Les orientations ministérielles, la mesure de la performance et les systèmes d'information

La Commission constate avec surprise que dix ans après leur diffusion, les orientations ministérielles ne sont que partiellement appliquées. De plus, on observe que l'inexistence de standards nationaux et le manque d'indicateurs et de cibles rendent l'évaluation de la performance des services à domicile difficile. Elle note aussi que différents systèmes d'information sont utilisés, qu'il y a absence de dossiers informatisés par usager propres au suivi de l'ensemble des services rendus et que les mesures en place ne permettent pas de faire un contrôle suffisant de la qualité des services. Le sous-ministre adjoint reconnaît ces faiblesses et informe les parlementaires que les systèmes d'information en développement seront utilisés uniformément dans tout le réseau. Selon M. Gagnon, ils permettront de bien suivre la clientèle dans le continuum des services. De plus, le Ministère diffusera des orientations incluant des standards d'accès, de continuité, de qualité, d'efficacité et d'efficience. Enfin, il introduira des indicateurs de suivi afin de bien évaluer la performance et de comparer les centres de santé et de services sociaux entre eux. Les parlementaires estiment que la mise en place d'orientations et de standards nationaux de base est essentielle. Ces mesures favoriseront l'équité des services offerts aux usagers tout en générant des gains d'efficience. Il est aussi très important de développer des outils qui permettront d'analyser la performance des services à domicile en prenant en considération le volume des services rendus, la qualité et les coûts.

Le partage des bonnes pratiques

Les membres de la Commission ont été étonnés de constater que de l'expertise et des outils de gestion développés par les centres de santé qui sont innovateurs et plus performants ne sont pas systématiquement partagés entre les établissements. La Commission salue les projets entrepris à cet égard, notamment par les agences de la santé et des services sociaux de Lanaudière et de Montréal, qui ont mis sur pied des comités régionaux de concertation. Afin que le partage des connaissances, des meilleures pratiques et des projets innovateurs ne se limite pas à une seule région, les parlementaires estiment que les autorités devraient évaluer la possibilité de créer à cette fin des plateformes régionales et une plateforme pour l'ensemble du Québec.

L'octroi de contrats à des firmes privées

La Commission questionne les dirigeants sur le fait que des centres de santé font souvent appel à des firmes privées pour préparer des projets d'optimisation. À titre d'exemple, dix des douze centres de la région de Montréal ont engagé des dépenses de 3,5 millions de dollars pour travailler avec des firmes privées; trois

contrats totalisant 1,4 million de dollars ont été attribués par trois centres à la même firme, et ce, sans appel d'offres. On observe que ces outils de gestion ne sont pas partagés entre les établissements. La Commission estime que de tels dédoublements sont inacceptables et qu'ils entraînent la multiplication des dépenses pour des services semblables. Il est essentiel que les agences coordonnent l'attribution des contrats avant même qu'ils ne soient donnés. Elles doivent s'assurer que les établissements respectent la réglementation relative aux appels d'offres lorsqu'ils recourent à des firmes externes pour les aider à optimiser leurs processus. La Commission est préoccupée par les constats du Vérificateur général sur la situation qui prévaut à Montréal. Elle prend note que le plan d'action de l'agence de Montréal prévoit que des actions seront posées d'ici mars 2014.

L'encadrement des partenariats externes

Les parlementaires constatent que les contrôles en place ne permettent pas d'apprécier la qualité des services rendus par les partenaires externes. Pourtant, ces derniers représentent 45 % de l'aide à domicile pour l'ensemble du Québec. Il n'existe pas non plus de mécanismes de suivi et de contrôle des centres de santé relativement aux services rendus par les employés engagés de gré à gré. Le sous-ministre adjoint informe les membres que le Ministère formalise présentement des mécanismes pour s'assurer d'une prestation de service à domicile sécuritaire et de qualité par les partenaires externes, particulièrement par les entreprises d'économie sociale.

Les résidences privées

Les parlementaires remarquent que les services à domicile rendus par les centres de santé et de services sociaux dans les résidences privées pour aînés varient d'un endroit à l'autre, ce qui donne lieu à des situations inéquitables. Ainsi, on observe que dans certains endroits les résidents paient pour obtenir des services, qui sont inclus dans leur bail, alors qu'ailleurs ces services sont offerts gratuitement par le CSSS. Le sous-ministre adjoint reconnaît que le manque de clarté des directives ministérielles ne favorise pas l'équité entre les usagers. Cependant, il affirme que des mesures sont en voie d'être implantées pour bien encadrer l'offre de service en résidences privées.

Conclusion et recommandations

Les membres de la Commission sont satisfaits des échanges avec les intervenants du Ministère, des agences et des centres de santé et de services sociaux. Ils soulignent l'engagement des dirigeants du réseau de

corriger les problèmes et la pertinence des plans d'action³² élaborés en réponse à chacune des 16 recommandations du Vérificateur général. Les parlementaires souhaitent la mise en œuvre rapide de ces plans d'action. Ceci est d'autant plus important qu'il y a présentement beaucoup d'iniquités dans les services rendus dans les différentes régions. Considérant que le Ministère formule les orientations et détermine les lignes directrices de l'organisation des services, les parlementaires souhaitent suivre de près la mise en œuvre de son plan d'action. Ils sont aussi préoccupés par les suivis que donneront les agences aux constats sur le partage de l'expertise développée localement et sur l'attribution des contrats à des firmes privées.

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

QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux et les trois agences vérifiées lui soumettent, au plus tard le 1^{er} décembre 2014, un état de situation de la mise en œuvre des mesures de leurs plans d'action par rapport aux calendriers de dates cibles qui y sont indiquées.

QU'un suivi particulier soit fait quant aux éléments suivants pour le 1^{er} décembre 2014 :

- Les mesures mises en œuvre en matière d'organisation du travail pour augmenter le nombre d'heures travaillées à domicile par les professionnels;
- Le taux d'implantation des composantes du réseau de services intégrés aux personnes âgées (RSIPA);
- L'encadrement des services offerts en résidences privées et la révision du bail;
- L'encadrement des partenariats externes;
- Les orientations données et les mesures adoptées pour s'assurer que les usagers de chacune des régions du Québec bénéficient d'un accès équitable aux services pour des besoins équivalents.

QUE l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal lui transmette, au plus tard le 1^{er} mars 2014, un état de situation sur les mesures prises afin que les contrats attribués aux firmes privées soient mieux coordonnés et qu'ils respectent les règles relatives aux appels d'offres.

³² La Commission a reçu sept plans d'action, transmis par le Ministère, les trois agences et les trois centres de santé et de services sociaux.

ANNEXE I

LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION

CHAPITRE 1 AUDITION PORTANT SUR LA COMMISSION ADMINISTRATIVE DES RÉGIMES DE RETRAITE ET D'ASSURANCE

QUE la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances envoie à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 30 mai 2014, un état de situation présentant les progrès accomplis et les résultats obtenus au regard de la mise en œuvre du plan d'action. Ces progrès et ces résultats devront être mesurés par les indicateurs appropriés.

QUE le Secrétariat du Conseil du trésor informe la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances des décisions sur les conventions collectives qui la concernent, afin qu'elle puisse s'assurer d'une bonne gestion de ses ressources informationnelles touchant la prestation des régimes de retraite.

QUE le Vérificateur général du Québec tienne compte, dans ses rapports, des conséquences engendrées par les décisions du Secrétariat du Conseil du trésor et de mesures législatives sur la gestion des ressources informationnelles.

CHAPITRE 2 AUDITION PORTANT SUR LA NON-PRODUCTION DE DÉCLARATIONS À REVENU QUÉBEC

QUE Revenu Québec revoie son plan d'action de manière à fixer une date d'échéance pour chaque action.

QUE Revenu Québec s'assure que des données sur les résultats des activités courantes liées à la non-production de déclarations de revenus soient colligées et figurent dans son rapport annuel de gestion. Les données requises sont les suivantes :

- Pour chacune des trois directions générales et pour l'ensemble des directions³³
 - le nombre d'équivalents à temps complet;
 - l'objectif de récupération en millions de dollars;
 - les résultats financiers en millions de dollars;
 - les résultats par équivalent à temps complet en millions de dollars.
- Le taux d'encaissement pour chaque direction générale.

³³ Les membres de la Commission estiment que le tableau 2 de la page 23 du rapport du Vérificateur général constitue un modèle à ce sujet.

QUE Revenu Québec harmonise les pratiques des directions générales responsables des dossiers de non-production de déclarations de revenus d'ici le 30 juin 2014.

QUE Revenu Québec étudie la possibilité d'un regroupement des dossiers de non-production de déclarations de revenus au sein d'une seule direction et qu'il communique les conclusions de cette réflexion à la Commission de l'administration publique.

QUE Revenu Québec présente, d'ici le 31 janvier 2014, un rapport d'étape sur l'avancement de la mise en œuvre de son plan d'action.

QUE Revenu Québec présente, d'ici le 30 juin 2014, un rapport final sur la mise en œuvre de son plan d'action.

CHAPITRE 3 AUDITION PORTANT SUR LE CONTRÔLE ET LA SURVEILLANCE DE L'ASSAINISSEMENT DES EAUX USÉES MUNICIPALES ET LE CONTRÔLE ET LA SURVEILLANCE DE LA PRODUCTION D'EAU POTABLE

QUE le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs accélère la révision de son entente administrative avec le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire pour rendre plus cohérentes les exigences de rejet des eaux usées avec la capacité de support des milieux récepteurs et les objectifs de débordement.

QUE le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs en collaboration avec le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire établisse rapidement une liste des priorités pour l'assainissement des eaux usées dans les municipalités dont le réseau d'égout est sans traitement.

QUE le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs définisse de façon claire et rapide les exigences de formation des opérateurs d'usines de production d'eau potable. Le but est de détecter les situations à risques et d'assurer une exploitation des usines conformes aux normes de santé publique. Comme le processus de révision des programmes de formation paraît assez laborieux, le Ministère pourrait s'inspirer de ce qui se fait dans le reste du Canada et à l'étranger.

QUE le comité de travail mandaté pour déterminer les moyens alternatifs à privilégier pour assurer un contrôle efficace de la qualité de l'eau produite par les usines d'eau potable soit mis en place à brève échéance par le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs. Il devra produire ses recommandations avec diligence. Toutefois, peu importe la méthode proposée par le comité, l'ensemble des usines de production d'eau potable devront obligatoirement faire l'objet d'une inspection à l'intérieur d'un délai prescrit.

QUE le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs mette en place à court terme une procédure de vérification de la qualité du processus d'échantillonnage de l'eau potable et qu'il adopte une procédure d'identification des préleveurs d'échantillons.

QUE le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs et le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire transmettent à la Commission, au plus tard le 6 décembre 2014, un rapport sur la mise en œuvre des mesures contenues dans leur plan d'action et le calendrier correspondant ainsi qu'un compte rendu de l'application des recommandations formulées par le Commissaire au développement durable et la Commission de l'administration publique.

CHAPITRE 4 AUDITION PORTANT SUR LES INTERVENTIONS GOUVERNEMENTALES DANS LE SECTEUR MINIER

QUE le ministère des Ressources naturelles respecte intégralement le calendrier des suivis des recommandations du Commissaire au développement durable et qu'elle transmette à la Commission, au plus tard le 31 octobre 2014, un rapport sur l'état d'avancement du plan d'action.

QUE le ministère des Ressources naturelles transmette à la Commission, au plus tard le 1^{er} avril 2014, le protocole d'entente administrative concernant l'autorisation des plans d'aménagement et de restauration aussitôt que sa révision sera complétée.

QUE le ministère des Ressources naturelles transmette à la Commission, au plus tard le 1^{er} avril 2014, le plan d'action visant l'application des nouvelles mesures de garanties financières qui, selon le Ministère, devrait être terminé sous peu.

CHAPITRE 5 AUDITION PORTANT SUR LA DÉFICIENCE INTELLECTUELLE ET LES TROUBLES ENVAHISSANTS DU DÉVELOPPEMENT

QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux, de concert avec les agences de la santé et des services sociaux et les établissements, améliore la qualité de l'information de gestion par la ventilation des montants alloués en fonction des clientèles, sur une base régionale. Que cette information soit publiée annuellement.

QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux dépose deux états de situation distincts, soit les 30 avril 2014 et 31 octobre 2014, sur le programme de soutien aux familles de personnes handicapées.

QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux, en lien avec les agences de la santé et des services sociaux, transmette, d'ici le 30 avril 2014, un rapport sur les bonnes pratiques du réseau de la santé et des services sociaux mises en place pour améliorer l'accès aux services en déficience intellectuelle et en trouble envahissant du développement.

QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux produise un état de situation sur le suivi des mesures prévues dans son plan d'action et un échéancier détaillé en réponse aux recommandations du Vérificateur général, au plus tard le 30 avril 2014.

QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux, dans le cadre de ses travaux visant la mise à jour des orientations ministérielles et du plan d'action, développe des indicateurs plus précis sur l'accessibilité (délais d'attente et durées d'intervention), la qualité, l'efficacité et la continuité des services³⁴ et produise un rapport sur les progrès au 31 octobre 2014.

CHAPITRE 6 AUDITION DU MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE CONCERNANT SA GESTION ADMINISTRATIVE

QUE le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale lui transmette, au plus tard le 31 mai 2014, un état de situation du développement de ses deux plus grands projets informatique, soit la refonte du site Placement en ligne et l'implantation de l'Aide à la décision en ligne (ADEL).

³⁴ Les membres de la Commission estiment que le Ministère devrait prendre en considération les indicateurs proposés par le Vérificateur général à la page 35 de son rapport.

QUE le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale publie dans son rapport annuel de gestion des données plus précises quant à la répartition du financement de ses partenaires. Elle doit ventiler les sommes attribuées aux différents centres locaux d'emploi, aux carrefours jeunesse-emploi et aux organismes à but non lucratif, et ce, pour chaque région.

QUE le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale poursuive ses actions afin de réduire à la source les montants versés en trop aux prestataires des mesures et des programmes d'Emploi-Québec.

QUE le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale lui transmette, au plus tard le 31 mai 2014, un suivi des actions déjà en cours et qui seront prises afin de résorber le solde des créances d'Emploi-Québec.

QUE le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale lui transmette, au plus tard le 31 mai 2014, un bilan des actions prises en vue de régler l'incident de la double émission de chèques à certains prestataires de l'aide de dernier recours pour le mois d'octobre 2013. Qu'il précise le montant récupéré.

CHAPITRE 7 AUDITION DE LA RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC CONCERNANT SA GESTION ADMINISTRATIVE

QUE la Régie de l'assurance maladie du Québec transmette à la Commission, d'ici le 1^{er} novembre 2014, une mise à jour de tous les projets qui touchent les fonctions et les composantes du Dossier santé Québec qu'elle développe, met en œuvre, exploite et fait évoluer.

QUE la Régie de l'assurance maladie du Québec transmette à la Commission, d'ici le 1^{er} novembre 2014, une mise à jour du déploiement du nouveau système de rémunération à l'acte des professionnels de la santé, incluant l'état d'avancement et l'évolution des coûts.

QUE la Régie de l'assurance maladie du Québec, dans ses rapports annuels de gestion à venir, distingue les projets de ressources informationnelles concernant le Dossier santé Québec des projets internes. Qu'elle fournisse, dans la section réservée aux ressources informationnelles, les données suivantes :

- Les données sur tous les projets en cours;
- Les projets à venir;
- Les phases d'implantation de chaque projet;
- Les budgets et l'évolution des coûts.

QUE la Régie de l'assurance maladie intensifie ses efforts afin que les médecins spécialistes et omnipraticiens aient une meilleure connaissance des dispositions particulières que sont les mesures Médicaments d'exception et Patient d'exception et fasse rapport à la Commission d'ici le 1^{er} novembre 2014 sur les actions mises en œuvre à cette fin.

CHAPITRE 8 AUDITION PORTANT SUR LES SERVICES À DOMICILE OFFERTS AUX PERSONNES ÂGÉES EN PERTE D'AUTONOMIE

QUE le ministère de la Santé et des Services sociaux et les trois agences vérifiées lui soumettent, au plus tard le 1^{er} décembre 2014, un état de situation de la mise en œuvre des mesures de leurs plans d'action par rapport aux calendriers de dates cibles qui y sont indiquées.

QU'un suivi particulier soit fait quant aux éléments suivants pour le 1^{er} décembre 2014 :

- Les mesures mises en œuvre en matière d'organisation du travail pour augmenter le nombre d'heures travaillées à domicile par les professionnels;
- Le taux d'implantation des composantes du réseau de services intégrés aux personnes âgées (RSIPA);
- L'encadrement des services offerts en résidences privées et la révision du bail;
- L'encadrement des partenariats externes;
- Les orientations données et les mesures adoptées pour s'assurer que les usagers de chacune des régions du Québec bénéficient d'un accès équitable aux services pour des besoins équivalents.

QUE l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal lui transmette, au plus tard le 1^{er} mars 2014, un état de situation sur les mesures prises afin que les contrats attribués aux firmes privées soient mieux coordonnés et qu'ils respectent les règles relatives aux appels d'offres.

ANNEXE II

LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Les membres permanents de la Commission

- M. Yvon Marcoux (Vaudreuil), président
- M. Éric Caire (La Peltrie), vice-président
- M. Serge Cardin (Sherbrooke), vice-président

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

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

- M. Bolduc (Mégantic)
- M. Carrière (Chapleau)
- M. Gautrin (Verdun)
- M^{me} Daneault (Groulx)
- M^{me} Gadoury-Hamelin (Masson)
- M. Kelley (Jacques-Cartier)
- M. Lévesque (Vanier-Les Rivières)
- M. Martel (Nicolet-Bécancour)
- M. Sklavounos (Laurier-Dorion)
- M. Therrien (Sanguinet)
- M^{me} Vallée (Gatineau)
- M. Villeneuve (Berthier)
- M^{me} Weil (Notre-Dame-de-Grâce)

Le personnel de la Commission

- M. Cédric Drouin, secrétaire
- M^{me} Marie-Claude Monnerat, agente de secrétariat
- M^{me} Julie Paradis, agente de recherche

- M. David Boucher, agent de recherche
- M. Samuel Houngué, agent de recherche
- M. Robert Jolicoeur, agent de recherche
- M. Richard L'Hérault, agent de recherche
- M^{me} Michèle Rioux, agente de recherche
- M^{me} Stéphanie Therrien, agente de recherche

ANNEXE III
LES PARTICIPANTS

LES PARTICIPANTS

Vérificateur général

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

Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances

- M. André Legault, président-directeur général
- M. Denis Gagnon, vice-président à l'administration
- M. Pierre St-Michel, vice-président aux services à la clientèle

Revenu Québec

- M. Gilles Paquin, président-directeur général
- M. Daniel Prud'homme, vice-président et directeur général de la planification, de l'administration et de la recherche
- M. René Martineau, vice-président et directeur général de la législation et du Registraire des entreprises

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

- M. Clément D'Astous, sous-ministre
- M. Léopold Gaudreau, sous-ministre adjoint au développement durable
- M. Charles Larochelle, sous-ministre adjoint aux changements climatiques, à l'air et à l'eau
- M. Michel Rousseau, sous-ministre adjoint à l'analyse et à l'expertise régionales et au Centre de contrôle environnemental du Québec

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

- M. Sylvain Boucher, sous-ministre
- M. Frédéric Guay, sous-ministre adjoint aux Infrastructures et Finances municipales
- M. François Payette, directeur des infrastructures (Montréal)

Ministère des Ressources naturelles

- M^{me} Christyne Tremblay, sous-ministre
- M^{me} Line Drouin, sous-ministre associée au secteur Mines
- M^{me} Lucie Ste-Croix, directrice générale de la gestion du milieu minier

Ministère de la Santé et des Services sociaux

- M. Sylvain Gagnon, sous-ministre associé, Direction générale des services sociaux
M^{me} Myriam Rousseau, praticienne-chercheure, CRDITED de la Mauricie Centre-du-Québec
M^{me} Renée Lecours, directrice, Direction des personnes ayant une déficience

Agence de la santé et des services sociaux de Montréal

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

Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie

- M. Richard Deschamps, président-directeur général

Centre de santé et de services sociaux de Rivière-du-Loup

- M. Daniel Lévesque, directeur général
M^{me} Cathy Bérubé, directrice des programmes clientèles et des services à la communauté, Agence de la santé et des services sociaux du Bas-St-Laurent
M^{me} Nadine Rouleau, directrice, Direction famille enfance jeunesse, santé mentale et santé publique

Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement de la Montérégie-Est

- M^{me} Johanne Gauthier, secrétaire du conseil d'administration et directrice générale

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

- M^{me} Brigitte Pelletier, sous-ministre
M^{me} Johanne Bourassa, sous-ministre associée, Emploi-Québec
M^{me} Martine Bégin, sous-ministre adjointe à l'assurance parentale et au soutien aux opérations, Emploi-Québec
M^{me} Marie-Renée Roy, sous-ministre adjointe aux politiques, à l'analyse stratégique et à l'action communautaire
M. Normand Légaré, sous-ministre adjoint des services à la gestion
M^{me} Réjeanne Lachance, directrice au soutien à la gouvernance et à la qualité des services

Régie de l'assurance maladie du Québec

- M. Jacques Cotton, président-directeur général
- M^{me} Édith Lapointe, vice-présidente à la rémunération des professionnels
- M^{me} Paule Tremblay, directrice générale, Dossier Santé Québec
- M^{me} Chantal Garcia, secrétaire générale
- M. Paul Marceau, vice-président aux services aux personnes assurées
- M. Jean-Guy Lemieux, vice-président à l'administration et à la gestion de l'information
- M. Gaël Ségal, vice-président aux technologies de l'information
- M. Ghislain Arseneault, directeur de la gestion contractuelle, immobilière et des ressources matérielles
- M. Steve Lavoie, directeur de la gestion stratégique

Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière

- M^{me} Lucie Leduc, présidente-directrice générale

Centre de santé et de services sociaux d'Ahuntsic et Montréal-Nord

- M^{me} Agnès Boussion, directrice générale

Centre de santé et de services sociaux de Gatineau

- M. Denis Beaudoin, directeur général

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

Direction des travaux parlementaires

Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires
3^e étage, Bureau 3.15
Québec (Québec) G1A 1A3
Téléphone : 418 643-2722
Télécopieur : 418 643-0248
commissions@assnat.qc.ca

