

SEIZIÈME RAPPORT SUR L'IMPUTABILITÉ DES SOUS-MINISTRES ET DES DIRIGEANTS D'ORGANISMES PUBLICS

**COMMISSION DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

RAPPORT DES CONCLUSIONS ET
DES RECOMMANDATIONS À LA
SUIITE DE L'AUDITION DES SOUS-
MINISTRES ET DES DIRIGEANTS
D'ORGANISMES PUBLICS SUR
LEUR GESTION ADMINISTRATIVE

JUIN 2006

Publié par le Secrétariat des commissions
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 à la secrétaire de la Commission, Mme Nancy Ford, à l'adresse indiquée ci-dessus ou encore :

Téléphone : (418) 643-2722
Télécopie : (418) 643-0248
Courrier électronique : nford@assnat.qc.ca

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

ISSN : 1492-0344

DÉPÔT LÉGAL – BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC, 2006

TABLE DES MATIÈRES

<i>Introduction</i>	<u>1</u>
<i>Chapitre 1 L'examen du rapport 2004-2005 sur l'application de la Loi sur l'administration publique et du rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique intitulé Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec</i>	<u>3</u>
Audition du Secrétaire du Conseil du trésor	<u>3</u>
Commentaires des membres de la Commission	<u>5</u>
Conclusion et recommandations	<u>9</u>
<i>Chapitre 2 L'examen du rapport annuel de gestion 2004-2005 du ministère de la Culture et des Communications</i>	<u>13</u>
Audition de la sous-ministre de la Culture et des Communications	<u>13</u>
Commentaires des membres de la Commission	<u>14</u>
Conclusion et recommandations	<u>18</u>
<i>Chapitre 3 La performance et la reddition de comptes de la Régie du bâtiment du Québec</i>	<u>21</u>
Observations du Vérificateur général	<u>21</u>
Audition du Président-directeur général de la Régie du bâtiment du Québec	<u>22</u>
Commentaires des membres de la Commission	<u>25</u>
Conclusion et recommandations	<u>27</u>
<i>Chapitre 4 L'examen du rapport annuel de gestion 2004-2005 de la Société de développement des entreprises culturelles (sodec)</i>	<u>31</u>
Audition du président de la Société de développement des entreprises culturelles	<u>32</u>
Commentaires des membres de la Commission	<u>33</u>
Conclusion et recommandation	<u>39</u>

Chapitre 5	<i>La prestation de services du gouvernement en ligne</i>	43
	Observations du Vérificateur général	43
	Audition de la sous-ministre des Services gouvernementaux, de la présidente-directrice générale de Services Québec et du sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale	45
	Commentaires des membres de la Commission	46
	Conclusion et recommandations	50
Chapitre 6	<i>L'examen du rapport annuel de gestion 2004-2005 du ministère des Relations internationales</i>	55
	Audition du sous-ministre des Relations internationales	55
	Commentaires des membres de la Commission	58
	Conclusion et recommandations	59

ANNEXES

- I Examen des rapports annuels de gestion qui n'ont pas fait l'objet d'une audition.
- II. Les membres de la Commission de l'administration publique
- III. Les recommandations de la Commission de l'administration publique
- IV. Les participants

INTRODUCTION

La Commission de l'administration publique exerce ses fonctions de surveillance auprès de l'ensemble des ministères et des organismes du gouvernement, ce qui lui permet de jeter un regard global sur l'administration publique québécoise. Parmi un certain nombre de mandats dédiés au contrôle parlementaire, elle a celui d'entendre, en vertu de la Loi sur l'administration publique, les sous-ministres et les dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative.

Ce seizième rapport de la Commission rend compte des auditions publiques et des séances de travail qu'elle a tenues depuis janvier 2006.

Le premier chapitre est consacré à l'examen du rapport 2004-2005 sur l'application de la Loi sur l'administration publique, de même que du rapport sur la mise en œuvre de cette loi, qui en fait le bilan cinq ans après son adoption. La Commission a été mise à contribution à diverses reprises dans le processus de préparation de ce rapport, intitulé *Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec*. Elle est heureuse de constater que les préoccupations qu'elle avait exprimées lors d'auditions publiques et formulées dans ses différents rapports sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes se reflètent dans le contenu de cette publication.

Après avoir pris connaissance du tome II du Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2004-2005, déposé en décembre 2005, la Commission s'est intéressée aux observations découlant du chapitre portant sur la performance et la reddition de comptes de la Régie du bâtiment du Québec, organisme dont elle avait préalablement examiné le rapport annuel de gestion 2004-2005. Les parlementaires se sont ensuite penchés sur la prestation de services du gouvernement en ligne, qui fait aussi l'objet d'une vérification d'optimisation des ressources dans le rapport du Vérificateur général. Les hauts fonctionnaires du ministère des Services gouvernementaux, de Services Québec et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ont été entendus par la Commission dans le cadre de ce mandat.

Trois chapitres sont dédiés à l'examen de rapports annuels de gestion 2004-2005: celui du ministère de la Culture et des Communications, celui de la Société de développement des entreprises culturelles et celui du ministère des Relations internationales.

Enfin, l'annexe I rapporte les constatations de la Commission à la suite de l'analyse des rapports annuels de gestion qui n'ont pas fait l'objet d'une audition. Il s'agit des organisations suivantes : le ministère des Affaires municipales et des Régions, le ministère des Ressources naturelles et de la Faune, la Commission de la fonction publique, la Corporation d'Urgences-santé, le Curateur public et la Régie du cinéma.

Dans tous ces dossiers, la Commission s'est prononcée en formulant des observations et des recommandations aux fins d'améliorer tant la qualité de la gestion que celle des services offerts à la population par les entités visées.

La Commission tient à souligner la collaboration soutenue du Bureau du vérificateur général et l'appui technique des experts du Service des études documentaires de l'Assemblée nationale dans l'exécution de ses travaux qui, elle l'espère, ont pu contribuer à promouvoir une plus grande transparence vis-à-vis des citoyens et citoyennes du Québec et une imputabilité accrue devant les élus.

Ce seizième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, en plus d'être disponible en version papier au Secrétariat des commissions parlementaires, est accessible sur le site Internet de l'Assemblée nationale.

CHAPITRE 1 L'EXAMEN DU RAPPORT 2004-2005 SUR L'APPLICATION DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET DU RAPPORT SUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE INTITULÉ *CINQ ANNÉES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC*

Le 25 janvier 2006, la Commission de l'administration publique a entendu le secrétaire du Conseil du trésor, monsieur Luc Meunier, concernant le Rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique¹. Cette séance a également porté sur l'examen du quatrième rapport annuel sur l'application de la Loi sur l'administration publique².

AUDITION DU SECRÉTAIRE DU CONSEIL DU TRÉSOR

Dans son exposé d'ouverture, le secrétaire du Conseil du trésor a d'abord fait un rappel des objectifs fondamentaux de la Loi sur l'administration publique, en particulier la priorité accordée par l'administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens. Devant des objectifs ambitieux, une période de cinq années apparaît relativement courte pour implanter une forte culture de service et de nouveaux modes de gestion.

Le bilan soumis par le Conseil du trésor s'appuie sur plusieurs sources d'information, dont les travaux et les recommandations de la Commission de l'administration publique au cours des dernières années. En outre, la réalisation

¹ La publication de ce rapport portant sur les cinq premières années de la gestion axée sur les résultats est prévue à l'article 253 de la Loi sur l'administration publique.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec. Rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique*, novembre 2005, 49 p.

² SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique*, novembre 2005, 38 p.

d'enquêtes spécifiques a été confiée à des experts externes de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) et du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).

La principale conclusion qui se dégage de ce bilan est que la loi a contribué à renforcer la culture de service et à établir de nouvelles pratiques de gestion, mais qu'il y a nécessité de poursuivre les efforts afin d'atteindre pleinement les objectifs de la Loi sur l'administration publique. En se basant sur les diagnostics posés, le rapport propose des interventions autour de trois axes principaux :

- une meilleure évaluation des attentes et de la satisfaction des citoyens à l'égard des services publics;
- la mise en place de nouvelles pratiques de gestion en favorisant l'utilisation de l'évaluation de programme et de la vérification interne;
- l'amélioration de la qualité de la reddition de comptes auprès des citoyens et des parlementaires.

Pour chacun de ces axes, le rapport propose des moyens concrets d'améliorer la situation ou envisage certaines hypothèses qui devraient être examinées plus en détail. Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) se montre ouvert à une poursuite des échanges avec les membres de la Commission pour examiner les propositions de modification à la Loi sur l'administration publique, au cadre de gestion axée sur les résultats et aux outils offerts aux ministères et aux organismes.

En discussion, le secrétaire du Conseil du trésor et les membres de la Commission de l'administration publique ont d'abord échangé des commentaires généraux sur la teneur du rapport et sur les grands constats qui sont posés. Ce rapport était fortement attendu par la Commission, puisqu'il marque une étape importante dans l'application de la gestion axée sur les résultats. En outre, il survient après une période marquée par le plan de modernisation 2004-2007, événement qui avait pu soulever certaines interrogations sur l'arrimage des deux opérations.

Le sujet de la connaissance des attentes et de la satisfaction des citoyens à l'égard des services publics, et par incidence celui de la mise à jour des déclarations de services aux citoyens, est certes celui qui a le plus retenu l'attention des parlementaires. Il a aussi été abondamment question de l'hypothèse de la création d'un conseil de gestion, nouvelle instance qui aurait pour mandat, entre autres, de s'assurer de l'application de la Loi sur l'administration publique au sein des ministères et des organismes. Parmi les sujets qui pourraient être entendus par cette instance, il y a, notamment, les plans annuels de vérification interne et d'évaluation de programme et la reddition de comptes qui les accompagne, éléments proposés dans le rapport sur la mise en œuvre.

Les membres de la Commission se sont aussi largement intéressés à l'utilité des plans annuels de gestion des dépenses et à leur forme future. Les discussions ont en particulier porté sur l'importance de produire une information qui fait le lien entre les objectifs stratégiques des organisations et l'utilisation des ressources mises à leur disposition. Enfin, concernant les obligations faites par la Loi sur l'administration publique, les parlementaires et les représentants du SCT ont traité de la nécessité de prévoir certaines adaptations selon le type de mission des entités et leurs caractéristiques.

COMMENTAIRES DES MEMBRES DE LA COMMISSION

D'entrée de jeu, les membres de la Commission de l'administration publique ont tenu à souligner l'attention portée par le SCT à la réalisation du rapport sur les cinq premières années de la gestion axée sur les résultats. Ce rapport offre des pistes d'amélioration valables qui permettraient de renforcer certains des éléments de cette gestion. De manière plus particulière, les parlementaires constatent que le lien entre la démarche de modernisation de l'État et celle de la gestion axée sur les résultats est maintenant mieux défini que dans le rapport annuel 2003-2004 sur l'application de la Loi sur l'administration publique. Les membres de la Commission sont en outre satisfaits de voir le SCT réaffirmer que la gestion axée sur les résultats est toujours un élément fondamental des orientations concernant l'administration gouvernementale.

La Commission de l'administration publique maintient elle aussi que la gestion axée sur les résultats est une donnée incontournable de la nouvelle réalité de l'administration publique. Cinq ans de mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique constituent à la fois un délai relativement long, qui permet de constater certains changements significatifs, mais aussi une période encore trop courte pour que les transformations en profondeur de la culture organisationnelle aient pu pleinement se réaliser. En ce sens, la Commission réaffirme ses exigences élevées quant au processus de mise en œuvre et d'appropriation, tout en comprenant bien que tous les objectifs ne peuvent être atteints rapidement.

Les membres de la Commission notent avec satisfaction la volonté du SCT de poursuivre les discussions au sujet des modifications envisagées à la Loi sur l'administration publique et au cadre de la gestion axée sur les résultats. La Commission juge important de maintenir la collaboration démontrée jusqu'à maintenant. Dans cette perspective, tel qu'il est convenu, elle s'attend à recevoir du SCT plus d'information concernant les hypothèses envisagées.

Les membres de la Commission affirment que la gestion axée sur les résultats doit être principalement orientée vers les attentes et la satisfaction des citoyens. Ils prennent d'ailleurs bonne note que cette orientation figure parmi les trois axes principaux d'amélioration retenus par le SCT dans la poursuite des efforts afin d'atteindre pleinement les objectifs de la Loi sur l'administration publique. Les parlementaires tiennent toutefois à souligner leur préoccupation devant la persistance de certaines lacunes. La mise à jour des déclarations de services aux citoyens ne s'est pas faite de manière régulière et systématique. Pourtant, une mise à jour périodique serait une occasion de prise en compte de la satisfaction des citoyens et des changements des besoins et des attentes. Imposer cet exercice de renouvellement pourrait offrir une certaine assurance que les organisations maintiennent une relation étroite avec leur clientèle. La Commission est toutefois consciente qu'il ne faut pas que cela soit interprété comme une obligation de réécrire une nouvelle déclaration à intervalle régulier. Elle vise plutôt une actualisation de la déclaration de services pour tenir compte, si nécessaire, des changements survenus. Dans cette perspective, il faut souligner l'utilité d'associer des citoyens, qu'ils soient utilisateurs actuels des services ou non, à la mise à jour des déclarations. La formule pour ce faire reste à

préciser. La Commission invite donc les ministères et les organismes, ainsi que le SCT, à faire preuve d'imagination et à innover dans la façon d'associer les citoyens à leurs démarches.

Une autre lacune constatée dans l'application de la Loi sur l'administration publique concerne la mesure des attentes des citoyens. À cet égard, des gestes concrets sont nécessaires et les membres de la Commission pensent que l'utilisation de l'outil québécois de mesure peut apporter une amélioration significative³.

En ce qui concerne le plan annuel de gestion des dépenses, les parlementaires prennent note de l'orientation du Secrétariat du Conseil du trésor d'en faire un document axé uniquement sur les choix budgétaires. Cependant, ils réitèrent l'intérêt, dans un cadre de gestion axée sur les résultats, d'établir un lien entre les objectifs stratégiques d'une organisation et les ressources utilisées pour atteindre ces objectifs⁴. Le plan annuel de gestion des dépenses avait d'ailleurs été conçu en ce sens lors de la mise en vigueur de la Loi sur l'administration publique⁵. Ce type de document offre des avantages certains. Il informe le lecteur, au début d'une année financière, des actions et des efforts prévus par une organisation pour favoriser l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Il indique comment l'organisation entend progresser, au cours de l'année, vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques pluriannuels. Il prépare aussi le terrain pour la reddition de comptes, concernant

³ L'outil québécois de mesure est disponible depuis le printemps 2005. Il s'agit d'un outil standardisé de mesure, élaboré par le Centre d'expertise sur la prestation de services du SCT, qui permet d'évaluer la satisfaction des usagers d'un service en tenant compte du résultat obtenu, du coût du service et de la qualité perçue de la prestation de services. Le SCT travaille actuellement à un nouveau volet qui s'ajoutera bientôt à l'outil. Ce volet visera à connaître les attentes des citoyens.

⁴ Le lien entre les informations financières et non financières est d'ailleurs l'un des principes guidant la publication de l'information sur la performance selon la Fondation canadienne pour la vérification intégrée.

⁵ La Loi sur l'administration publique prévoit que les plans annuels de gestion des dépenses présentent les choix budgétaires effectués dans l'allocation des ressources et les actions envisagées pour atteindre les objectifs fixés dans le plan stratégique (article 46). Dans ses lignes directrices aux ministères pour la préparation de leur plan, le Secrétariat du Conseil du trésor demandait par le passé aux ministères de rapprocher les choix budgétaires des orientations et des objectifs auxquels ils se rapportent ainsi que des indicateurs et des cibles afférents. De plus, le plan annuel de gestion des dépenses devrait présenter les actions envisagées pour atteindre les objectifs les plus significatifs sur le plan budgétaire. Ces exigences ont été réduites avec le temps.

l'utilisation des ressources, qui sera faite dans le rapport annuel de gestion. Étant donné l'importance de ces renseignements, la Commission invite fortement le SCT à imaginer une façon souple et efficace pour répondre au besoin d'information.

Les membres de la Commission relèvent par ailleurs les constats tirés des travaux de recherche spécifiques sur les assouplissements touchant les ressources financières, les ressources humaines et les autres aspects de la gestion. En particulier, ils attirent l'attention sur l'opinion quasi unanime des répondants à l'enquête de l'ÉNAP qui déplorent l'insuffisance des marges de manœuvre octroyées aux ministères et aux organismes par le Conseil du trésor. Selon ces répondants, les allègements réglementaires souhaités sont à la fois longs à obtenir et insuffisants. Pour la Commission, les assouplissements doivent demeurer un outil essentiel de la gestion axée sur les résultats. D'ailleurs, une autre étude, confiée au groupe CIRANO, a montré que les assouplissements accordés, notamment ceux liés aux ressources financières et humaines, ont permis aux organisations d'accroître leur productivité. Elle invite donc le Conseil du trésor à simplifier les modalités d'application des assouplissements, mais aussi à faciliter leur obtention par les ministères et les organismes qui présentent le profil adéquat pour en obtenir.

Au sujet de l'adaptation de l'exercice de planification stratégique et de la reddition de comptes à la taille et à la mission des ministères et des organismes, les parlementaires constatent eux aussi la diversité des caractéristiques des organisations. En ce sens, les particularités liées à la mission ou à la taille doivent se refléter dans les documents exigés par la Loi sur l'administration publique. De même, le travail des parlementaires doit s'ajuster aux réalités différentes. La Commission considère qu'il y a place pour des adaptations, mais que le SCT doit toutefois veiller au respect de certains éléments communs et de certaines lignes directrices uniformes. Les principes mêmes de la gestion axée sur les résultats doivent continuer de s'appliquer à tous.

S'agissant du rôle du SCT dans l'application de la gestion axée sur les résultats, les membres de la Commission de l'administration publique ont déjà constaté les limites de l'approche incitative et d'accompagnement et en ont fait mention dans des rapports antérieurs. À cet égard, ils considèrent que des éléments plus contraignants

devraient s'ajouter pour assurer des progrès plus réguliers et plus généralisés dans l'application de la loi. Les progrès constatés au cours des cinq premières années devront s'accélérer pour que la loi livre pleinement les bénéficiaires escomptés. En ce sens, les membres accueillent avec ouverture l'hypothèse de la création d'un conseil de gestion. Ce conseil pourrait avoir pour tâche, entre autres, de demander aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes de rendre compte des gestes administratifs posés pour atteindre les objectifs de la loi.

Au-delà du principe de la création d'une telle instance, les parlementaires comprennent que la réflexion doit se poursuivre sur son mandat, sa composition et son fonctionnement. Ils attendent donc avec grand intérêt les détails des hypothèses envisagées par le SCT pour pousser plus loin leur propre réflexion et se prononcer⁶. Les membres de la Commission rappellent toutefois un élément important qui devrait être pris en considération. La Loi sur l'administration publique a confié une responsabilité centrale aux parlementaires en matière d'imputabilité. Bien qu'un conseil de gestion puisse jouer un rôle majeur dans la validation des gestes administratifs posés pour atteindre les objectifs d'efficience et d'efficacité, cette responsabilité parlementaire doit demeurer entière. En corollaire, il est essentiel que l'information fournie au conseil de gestion soit disponible pour les parlementaires car c'est devant eux, ultimement, que les sous-ministres et dirigeants d'organismes sont directement imputables.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La Commission de l'administration publique se montre généralement satisfaite de la teneur et de la rigueur du rapport sur les cinq premières années de gestion axée sur les résultats dans l'administration publique québécoise. Les observations réalisées sur cette période permettent à la Commission de constater certains progrès notables, mais aussi de souligner les avancées qui restent à faire ou celles qui l'ont été de manière inégale. Le rapport permet aussi d'envisager les gestes nécessaires et de

⁶ Le SCT a effectivement fait parvenir à la Commission de l'administration publique une première information concernant l'expérience ontarienne, étatsunienne et britannique de création d'une instance comparable.

poursuivre la réflexion pour améliorer l'application de la Loi sur l'administration publique.

Pour la Commission, la gestion axée sur les résultats doit demeurer l'élément central des orientations gouvernementales en matière d'administration publique. Elle constate que le rapport va dans ce sens. En outre, le lien entre la gestion axée sur les résultats et le plan de modernisation semble plus clair et cohérent. Les pistes d'amélioration évoquées dans le rapport du Conseil du trésor sont pertinentes et peuvent contribuer à renforcer la gestion axée sur les résultats et à poursuivre, voire à accélérer, les progrès. D'ailleurs, la Commission constate que plusieurs des pistes correspondent à des souhaits qu'elle avait déjà exprimés. C'est le cas, par exemple, pour le renforcement de l'information sur la performance : présentation plus systématique d'indicateurs de résultats et non d'activités, établissement du coût de revient et utilisation de données comparatives⁷.

Les membres de la Commission estiment que la gestion axée sur les résultats doit être principalement fondée sur une meilleure connaissance des attentes et de la satisfaction des citoyens envers les services reçus. En ce sens, ils réitèrent l'importance d'associer les citoyens, qu'ils fassent ou non partie de la clientèle actuelle, à la mise à jour des déclarations de services aux citoyens et à la définition des objectifs de services. Il ne faut pas oublier, également, que le renforcement de la culture de services au sein de l'administration publique passe obligatoirement par la formation continue du personnel et par son évaluation en fonction des attentes fixées. Une autre facette indissociable doit être la reconnaissance de la contribution du personnel. Il faut, à cet égard, favoriser l'utilisation des multiples formes de reconnaissance déjà employées par certaines organisations publiques. Il revient au SCT d'assumer le leadership dans le développement et la diffusion des bonnes pratiques dans le domaine de la reconnaissance du personnel.

⁷ S'agissant du coût de revient, le rapport du Groupe de travail sur l'examen des organismes du gouvernement 2005-2006, déposé le 12 mai 2006, estime d'ailleurs que des efforts importants sont requis pour améliorer la gestion de la performance au sein des organismes gouvernementaux. Il recommande particulièrement la mise en place obligatoire d'un système de mesure du coût de revient global par les organismes opérationnels et la réalisation, par le SCT, d'un exercice d'étalonnage de certaines composantes du coût de revient communes à plusieurs organismes.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Groupe de travail sur l'examen des organismes du gouvernement 2005-2006, mai 2006, p. 17-18.

L'objectif de la mise à jour régulière des déclarations de services aux citoyens étant acquis, il faudra par ailleurs préciser quelles doivent en être les modalités, en particulier la périodicité.

Sur un autre sujet, la Commission a souligné le caractère essentiel d'une information qui fait le lien entre les ressources utilisées et les résultats. Si les plans annuels de gestion des dépenses devaient être modifiés comme le propose le rapport du Conseil du trésor, il faudra imaginer un autre canal pour que cette information puisse être rendue publique. La Commission s'attend donc, sur ces deux autres questions, à ce que les travaux se poursuivent au Secrétariat du Conseil du trésor. Elle maintient que le gouvernement a tout intérêt à explorer de nouvelles pistes et à imaginer des moyens originaux pour maximiser les retombées de la Loi sur l'administration publique.

À propos des assouplissements touchant la gestion des ressources financières et humaines, les parlementaires estiment qu'il s'agit d'un outil essentiel à la gestion axée sur les résultats. En outre, ils semblent contribuer à un accroissement de la productivité des organisations. L'obtention des assouplissements devrait donc être facilitée et les modalités d'application simplifiées.

En définitive, la Commission s'attend que le gouvernement procède aux changements envisagés pour favoriser la poursuite de la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique. Par ailleurs, la réflexion devra continuer pour déterminer, dans certains cas, la meilleure manière de favoriser l'application de la loi. C'est évidemment le cas pour l'hypothèse de la création d'un conseil de gestion. À cet égard, la Commission attend une information supplémentaire et est ouverte, comme sur d'autres aspects, à la discussion avec le SCT pour examiner les différentes possibilités.

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

- ⇒ **Que, pour tenir compte de l'évolution du contexte et de la performance des organisations, le Secrétariat du Conseil du trésor demande une mise**

à jour régulière, selon une périodicité à définir, des déclarations de services aux citoyens;

- ⇒ Que l'ensemble des ministères et des organismes qui offrent des services directs aux citoyens associent ces derniers à la mise à jour de leur déclaration de services;**
- ⇒ Que l'ensemble des ministères et des organismes qui offrent des services directs aux citoyens utilisent régulièrement le nouveau volet de l'outil québécois de mesure afin de définir les attentes de la population;**
- ⇒ Que le Secrétariat du Conseil du trésor simplifie les modalités d'application des assouplissements facilite leur obtention par les organisations, particulièrement les agences et les unités autonomes de services, qui présentent le profil adéquat pour en obtenir et qui témoignent d'une bonne performance;**
- ⇒ Que le Secrétariat du Conseil du trésor dépose à la Commission de l'administration publique ses hypothèses de travail concernant l'établissement d'un conseil de gestion dans le respect des responsabilités des parlementaires en matière de reddition de comptes.**

CHAPITRE 2 L'EXAMEN DU RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2004-2005 DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS

Le 1^{er} février 2006, la Commission de l'administration publique a entendu, conformément à la Loi sur l'administration publique, la sous-ministre de la Culture et des Communications, madame Christiane Barbe, sur son rapport annuel de gestion 2004-2005.

AUDITION DE LA SOUS-MINISTRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS

D'entrée de jeu, la sous-ministre indique que le rapport annuel de gestion 2004-2005 est basé sur le plan annuel de gestion des dépenses 2004-2005 qui, en raison des élections d'avril 2003, sert d'intermédiaire entre les planifications stratégiques 2001-2004 et 2004-2008. Elle précise que la haute direction du Ministère a connu d'importants changements au cours de l'année financière 2004-2005, dont sa propre nomination en octobre 2004. Elle spécifie que le Ministère est engagé dans une vaste refonte de ses processus d'affaires en vue, notamment, de mieux servir sa clientèle et d'offrir une meilleure reddition de comptes.

La sous-ministre rappelle que la mission du Ministère consiste essentiellement à favoriser au Québec le développement de la culture et des communications, tout en contribuant à leur rayonnement à l'étranger. Elle présente, enfin, les réalisations du Ministère pour chacune des cinq orientations du plan annuel de gestion des dépenses, soit :

1. Le soutien à la création, à la production et à la diffusion des œuvres et des contenus;
2. la participation active des citoyens à la vie culturelle;
3. le développement des communications au profit de la vie démocratique;

4. le rayonnement et la défense des intérêts du Québec en matière de culture et de communications;
5. l'adaptation du réseau d'action culturel et de l'industrie des communications.

Les échanges des membres de la Commission avec les autorités du Ministère ont porté essentiellement sur les résultats liés à chacune de ces orientations de même que sur l'application de certaines exigences législatives. Comme la plupart des grandes réalisations du Ministère pour l'année financière 2004-2005 leurs sont rattachées, ce sont les cinquième et première orientations qui ont le plus retenu l'attention des parlementaires.

COMMENTAIRES DES MEMBRES DE LA COMMISSION

Les membres de la Commission de l'administration publique jugent que les échanges ont permis de mieux situer les activités du ministère de la Culture et des Communications pour chacune de ses orientations. Ils sont satisfaits, dans l'ensemble, des réponses obtenues pour chacun des thèmes discutés, soit : la relocalisation du Conservatoire de musique et d'art dramatique de Montréal; la révision du mode de fonctionnement de Télé-Québec; la modernisation de la prestation des services culturels et l'amélioration de la reddition de comptes (projet di@pason); l'amélioration des conditions socioéconomiques des artistes; la controverse entourant les festivals du cinéma à Montréal; le suivi des ententes de partenariat de développement culturel; le soutien aux médias communautaires; la promotion sur la diversité culturelle et le taux d'embauche des membres des communautés culturelles, autochtones et anglophones.

En ce qui concerne *l'orientation 5 : l'adaptation du réseau d'action culturel et de l'industrie des communications*, les parlementaires sont préoccupés du retard dans la mise en place des installations du Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec à Montréal et de l'Orchestre symphonique de Montréal (OSM). Ils jugent, en outre, que le retard pris dans la relocalisation du Conservatoire nuit aux étudiants et,

peut-être même à l'établissement d'enseignement. Certes, les explications sur les étapes suivies pour bien déterminer le coût des travaux et planifier la construction des équipements, nouveaux et complexes, en faisant appel à toute l'expertise technique et administrative nécessaire étaient assez précises. Cependant, les députés ne sont pas convaincus que le processus de décision utilisé à cette fin était vraiment adéquat, du moins en ce qui concerne la conclusion de partenariat public-privé. Afin de s'assurer que le dossier en est vraiment à l'étape définitive de prise de décisions et qu'il a été traité avec méthode et diligence depuis le début, la Commission demande au Ministère de lui faire parvenir, sous le sceau de la confidentialité si nécessaire, les informations relatives au processus décisionnel utilisé aux étapes parcourues, au calendrier de réalisation et de suivi des travaux, aux études bénéfices-coûts et comparatives effectuées et à la méthode de traitement des dossiers de partenariat pour chacun des projets⁸.

Par ailleurs, les membres de la Commission tiennent à féliciter le Ministère pour la mise en place de *di@pason*. Ce service est le fruit d'une vaste tournée de consultation pour connaître les besoins de sa clientèle en matière de services culturels. Les députés sont confiants que ce projet, qui consiste en une refonte en profondeur des processus d'affaires et des programmes du Ministère, va permettre, à terme, d'améliorer non seulement la qualité des services offerts aux citoyens, mais aussi la reddition de comptes. Les députés se réjouissent de ce que la mise en place de ce service transactionnel pour améliorer la clarté des programmes d'aide financière, simplifier les formulaires, réduire le temps de traitement des demandes et alléger les procédures s'effectue dans les délais et avec les budgets visés. En outre, ils sont heureux d'apprendre que le 1^{er} avril 2006, le Ministère aura implanté sa nouvelle offre de service⁹ et mis en ligne *di@pason*. Les membres de la Commission

⁸ La première étape a consisté en la définition des besoins de l'Orchestre symphonique de Montréal et du Conservatoire de musique par des experts de la Société immobilière du Québec; la deuxième, en la détermination des coûts de construction et la troisième, en la révision de ces coûts par des firmes d'experts en construction de bâtiments et d'équipements culturels. Quant au calendrier de réalisation des travaux de construction, comme c'est le mode de gestion de projets qui s'applique, il sera mis en place une fois seulement que le projet aura reçu l'aval du Conseil des ministres.

⁹ La nouvelle offre de service a été définie autour de quatre types d'aide : 1) fonctionnement, 2) projets, 3) initiatives de partenariat et 4) immobilisations. Elle sera accompagnée, en outre, d'une déclaration de services aux citoyens actualisée. Les modules du traitement des demandes seront en place à la fin juin 2006 et le module de suivi financier des demandes en octobre 2006. Les rapports de

considèrent que l'exercice en cours de détermination d'objectifs et d'indicateurs associés à tous les programmes et les secteurs d'intervention est indispensable pour mesurer le degré d'atteinte des résultats visés et améliorer la présentation et le contenu du prochain rapport annuel de gestion du Ministère.

Les députés apprécient le document d'information qui leur a été remis afin de bien les informer des objectifs, des biens livrables et du calendrier de mise en place du projet di@pason. Ils souhaitent que le Ministère continue ses efforts de concertation auprès des sociétés d'État du domaine de la culture et des communications gestionnaires de programmes d'aide financière. Ainsi, le mode de fonctionnement sous-jacent au projet di@pason pourrait s'étendre à celles-ci¹⁰. Ils constatent toutefois que l'existence de 12 sociétés d'État et organismes publics relevant de la ministre de la Culture et des Communications rend difficile la reddition de comptes dans ce champ d'activités qui appartient aussi au Ministère. Ils s'interrogent sur la meilleure façon dont la Commission devrait mener ses travaux pour obtenir une reddition de comptes complète de tout le secteur de la Culture et des Communications. Enfin, comme le Ministère offre ses services à l'ensemble de la population et que son financement est assuré par les contribuables, les députés se demandent si le projet di@pason, conçu d'abord pour évaluer les programmes et le niveau de satisfaction des clients et des partenaires, ne devrait pas être ajusté pour permettre aussi une évaluation du niveau de satisfaction général de la société québécoise.

Les parlementaires tiennent à souligner la contribution du Ministère à cette réussite que constitue la Bibliothèque nationale du Québec (BNQ) et sa fusion avec les Archives nationales du Québec (ANQ). Pour ce qui est de la révision des activités de Télé-Québec et de sa mission éducative et culturelle, les députés comprennent que le

gestion automatisés seront disponibles en décembre 2006. Jusqu'à présent, le projet di@pason a permis de réviser et de simplifier les programmes pour réduire leur nombre de 42 à 4 seulement. La mise en place de services en ligne et l'informatisation des rapports de gestion est en cours.

¹⁰ Dans une note transmise au secrétariat de la Commission de l'administration publique le 10 avril 2006, la sous-ministre spécifie que l'arrimage entre le projet di@pason et les sociétés d'État concernées va s'effectuer sur deux fronts : 1) le développement de mécanismes informatisés et automatisés d'échanges quotidiens de données sur les clients-partenaires, 2) la recherche de possibilités permettant au Conseil des arts et des lettres du Québec de récupérer des composantes technologiques et informatiques, de manière à réaliser des économies significatives.

Ministère a effectué diverses consultations à ce sujet auprès des intervenants du milieu à la suite du dépôt, en février 2005, du rapport Bédard qui suggérait que toute production soit transférée au secteur privé. Cependant, ils saisissent mal la responsabilité du Ministère dans la mise en place du plan de modernisation de la Société¹¹. À ce sujet, ils aimeraient obtenir davantage d'informations sur le type de liens que le Ministère entretient non seulement avec Télé-Québec, mais avec les autres sociétés d'État et les organismes publics relevant de la ministre. Cela leur importe d'autant plus d'obtenir des indications claires à ce sujet que le Ministère dit n'avoir aucune responsabilité dans le fait que la SODEC serait intervenue malencontreusement dans l'implantation d'un nouveau festival du cinéma à Montréal, le Festival international de films de Montréal (FIFM). Si tel est le cas, ils pensent, comme le suggère le rapport Vaugeois à propos de la SODEC, que ces liens et ces relations des sociétés d'État avec le Ministère mériteraient d'être réévalués et réexaminés¹².

Au sujet de l'orientation 1, soit *le soutien à la création, à la production, à la diffusion et à l'accès aux œuvres et aux contenus*, les députés se réjouissent du travail accompli pour améliorer les conditions socioéconomiques des artistes¹³. Ils souhaitent que le Ministère entreprenne, le cas échéant, les études nécessaires afin de pouvoir informer la population des coûts et des résultats de ces mesures.

Relativement à l'orientation 2 : *la participation active des citoyens et des citoyennes à la vie culturelle*, les parlementaires prennent connaissance du cadre d'évaluation des diverses ententes de développement culturel avec les municipalités locales et régionales, les nations autochtones et les conférences régionales des élus (CRÉ). Ils s'intéressent aux indicateurs utilisés pour effectuer l'évaluation et le suivi de ces ententes qui ont pour but de stimuler le développement culturel en région.

¹¹ Semble-t-il que le Ministère, en concertation avec les sociétés d'État, fixe les orientations, mais il ne peut intervenir dans leur gestion sans la demande expresse de la ministre.

¹² Source : Vaugeois, Denis, *E Pluribus Unum*, 11 avril 2006, p. 24.

¹³ Le plan d'action pour améliorer les conditions socioéconomiques des artistes, rendu public en juin 2004, comportait une douzaine de mesures touchant la santé et la sécurité au travail, les régimes de retraite, les prestations d'assistance-emploi, la transition de carrière et l'amélioration de la rémunération par les subventions et la fiscalité.

Dans le cas de l'orientation 3 : le *développement des communications au profit de la vie démocratique*, les parlementaires apprennent que le Ministère a l'intention de mettre en œuvre 17 des recommandations contenues dans le rapport du comité sur les médias communautaires, déposé en novembre 2005. Ils prennent bonne note que c'est un comité permanent d'opérationnalisation regroupant les associations nationales et le personnel du Ministère qui effectuera la mise en place des recommandations et qui assurera leur suivi. Les députés espèrent que le soutien aux médias communautaires sera suffisant pour assurer leur pérennité et favoriser ainsi l'accès à l'information locale et régionale et la transmission des langues vernaculaires.

Pour ce qui est de l'orientation 4 : *le rayonnement et la défense des intérêts du Québec en matière de culture et de communications*, les parlementaires félicitent le Ministère pour sa contribution à la signature de la Convention sur la protection et la promotion des expressions culturelles de l'UNESCO. Ils l'encouragent à poursuivre ses efforts d'accompagnement diplomatique, afin que la Convention soit ratifiée par au moins 30 pays d'ici au mois de juin 2007.

Enfin, au sujet des applications législatives, les parlementaires constatent que le Ministère n'a pas atteint le taux d'embauche de 25 % des nouveaux employés réguliers et occasionnels de membres de communautés culturelles, autochtones et anglophones. À cet égard, ils invitent le Ministère à déployer davantage d'efforts pour se conformer aux directives du gouvernement en matière d'accès à l'égalité dans la fonction publique.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Dans l'ensemble, la Commission de l'administration publique est satisfaite des réponses obtenues par la sous-ministre du ministère de la Culture et des Communications dans le contexte de l'examen du rapport annuel de gestion 2004-2005 du Ministère. Cet exercice lui a fourni l'occasion d'être mieux renseignée sur la gestion et les activités du Ministère. Cela lui a permis de constater, en outre, que

l'existence de 12 sociétés d'État et organismes publics relevant de la ministre de la Culture et des Communications plutôt que du Ministère ne facilite en rien la reddition de comptes dans ce champ d'activité qui, pourtant, lui appartient. Que le Ministère ne soit pas en mesure de fournir un minimum d'informations sur la controverse entourant les festivals du cinéma de Montréal amène la Commission à demander davantage d'informations sur le type de rapports que le Ministère entretient avec ses sociétés d'État. À ce sujet, la Commission considère, comme le suggère le rapport Vaugeois du 11 avril 2006, que les liens et les relations des sociétés d'État avec le Ministère devraient être réévalués et réexaminés.

La Commission tient à féliciter le Ministère pour la mise en place du programme *di@pason* qui vise une refonte en profondeur des processus d'affaires du Ministère et de ses programmes d'aide financière. Elle est confiante que cette initiative permettra, à terme, d'améliorer non seulement la qualité des services offerts aux citoyens, mais aussi la reddition de comptes. Elle souhaite que le Ministère continue ses efforts de concertation auprès des sociétés d'État du domaine de la culture et des communications gestionnaires de programmes d'aide financière, afin que le mode de fonctionnement sous-jacent au projet *di@pason* s'étende aussi à celles-ci. La Commission considère que l'exercice en cours au Ministère de détermination d'objectifs et d'indicateurs associés à tous les programmes et secteurs d'intervention est, en effet, indispensable pour mesurer le degré d'atteinte des résultats visés et améliorer la présentation et le contenu du prochain rapport annuel de gestion.

La Commission, inquiète du retard pris dans la mise en place des installations du Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec à Montréal demande au Ministère de lui faire parvenir, sous le sceau de la confidentialité si nécessaire, les informations relatives au processus décisionnel utilisé de manière à pouvoir s'assurer qu'il était adéquat et que le dossier a été mené, à toutes les étapes, avec méthode et diligence. La Commission décidera des suites à donner après avoir examiné les documents qui lui seront transmis.

La Commission se réjouit du travail accompli pour améliorer les conditions socio-économiques des artistes. Elle espère que le soutien fourni aux médias communautaires sera suffisant pour assurer leur pérennité et favoriser ainsi l'accès à

l'information locale et régionale et la transmission des langues vernaculaires. Enfin, elle tient à souligner la bonne contribution du Ministère à la signature de la Convention sur la protection et la promotion des expressions culturelles de l'UNESCO.

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

- ⇒ **Que le ministère de la Culture et des Communications revoie ses liens et ses relations avec les 12 sociétés d'État et organismes publics relevant de la ministre de la Culture et des Communications afin d'assurer une reddition de comptes satisfaisante pour les parlementaires;**
- ⇒ **Que le ministère de la Culture et des Communications incite les sociétés d'État et les organismes publics du domaine de la culture et des communications à revoir et à améliorer leur processus décisionnel, notamment au moyen d'une meilleure documentation;**
- ⇒ **Que le ministère de la Culture et des Communications poursuive ses efforts afin que les sociétés d'État et les organismes publics du domaine de la culture et des communications adoptent le mode de fonctionnement sous-jacent au projet di@pason.**

CHAPITRE 3 LA PERFORMANCE ET LA REDDITION DE COMPTES DE LA RÉGIE DU BÂTIMENT DU QUÉBEC

Le 15 février 2006, la Commission de l'administration publique a entendu le président-directeur général de la Régie du bâtiment du Québec, monsieur Daniel Gilbert, concernant la performance et la reddition de comptes de l'organisme qu'il dirige. Cette audition a été précédée par une brève présentation du Vérificateur général du Québec, monsieur Renaud Lachance.

OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Les travaux du Vérificateur général ont porté à la fois sur la reddition de comptes et sur la performance de la Régie du bâtiment du Québec. Les résultats détaillés de ces travaux sont présentés dans le chapitre 4 du tome II de son rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2004-2005.

En matière de reddition de comptes, le Vérificateur général juge que le rapport annuel 2004-2005 de la Régie du bâtiment du Québec ne permet pas d'évaluer adéquatement la performance de celle-ci, et ce, pour les raisons suivantes :

- Il ne contient pas toute l'information nécessaire sur des aspects essentiels de la performance;
- il ne présente pas suffisamment de données comparatives et d'explications concernant plusieurs écarts significatifs;
- il comporte peu d'information permettant d'établir un lien entre les ressources et les résultats.

Pour ce qui est de l'évaluation de la performance de la Régie, les vérificateurs ont porté une attention plus particulière à deux objectifs du plan stratégique et à un engagement de la déclaration de services aux citoyens. Globalement, huit des dix objectifs stratégiques n'auraient pas été réalisés, ce qui montre un besoin

d'amélioration à ce chapitre. Cependant, 35 des 50 sous-engagements relatifs à la qualité des services ont été respectés, ce qui est jugé comme étant plus satisfaisant.

À la suite de sa vérification, le Vérificateur général a formulé plusieurs recommandations, dont voici un résumé :

Qualité de l'information sur la performance

- S'assurer que toutes les informations essentielles sont publiées;
- améliorer et préciser l'information comparative;
- préciser les moyens préconisés pour maintenir ou améliorer la performance;
- établir le lien entre les ressources et les résultats;
- appuyer les jugements que la Régie formule dans son rapport.

Performance de la Régie

- Achever l'application de la nouvelle approche de surveillance;
- justifier le nombre d'inspections par secteur;
- poursuivre le développement d'un indice relatif à la qualité et à la sécurité du parc sous sa surveillance;
- élaborer un nouveau plan d'amélioration de la qualité des services.

AUDITION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA RÉGIE DU BÂTIMENT DU QUÉBEC

Dans son exposé initial, le président-directeur général de la Régie du bâtiment du Québec a d'abord rappelé les changements majeurs vécus par la Régie au cours des dernières années, tant sur le plan de son cadre légal et réglementaire que sur celui de

son fonctionnement interne. En rappelant ce contexte particulier, il a aussi convenu que plusieurs objectifs établis en 2002 n'étaient pas encore atteints au 31 mars 2005.

Le président-directeur général a ensuite souligné les actions qui sont prévues par la Régie afin de donner suite aux recommandations du Vérificateur général. En matière de reddition de comptes, il s'agira, entre autres, de présenter davantage d'informations comparatives, d'expliquer les écarts pour les cibles non atteintes et de quantifier les ressources consacrées à l'atteinte des objectifs stratégiques. Pour ce qui est de l'amélioration de la performance, la Régie veillera à assurer un redressement de la nouvelle approche d'intervention et à former en conséquence l'ensemble du personnel concerné. La Régie prévoit aussi développer des indices globaux sur la qualité de la construction et sur la sécurité des immeubles. De plus, un nouveau plan d'amélioration de la qualité des services a déjà été élaboré et un poste de commissaire à la qualité des services a été créé.

Les échanges entre le président-directeur général et les membres de la Commission ont d'abord porté sur plusieurs des questions soulevées par le Vérificateur général, comme la diminution du nombre des inspections, l'implantation de la nouvelle approche de surveillance¹⁴, la réalisation des sous-engagements relatifs à la qualité des services aux citoyens, l'actualisation d'un plan d'amélioration des services aux citoyens et l'établissement des prix de revient.

Les discussions ont aussi permis d'aborder plusieurs questions de fond associées aux orientations, aux champs d'intervention ainsi qu'à la gestion de la Régie du bâtiment. Les principaux aspects traités ont été :

1. La vision de la Régie, qui est formulée comme suit : « Des citoyens avisés qui évoluent en sécurité dans des installations et des bâtiments bien construits »;

¹⁴ Cette nouvelle approche est d'abord basée sur le suivi des intervenants (concepteurs, entrepreneurs, installateurs et propriétaires). Elle vise à mieux cibler les interventions d'inspection et à optimiser ainsi l'utilisation des ressources.

2. la notion de client ultime de la Régie, soit le citoyen;
3. la nécessité de bien connaître les attentes des citoyens, pour mieux y répondre;
4. l'insuffisance de la protection offerte pour certains types de construction, comme les immeubles résidentiels en copropriété de plus de quatre étages;
5. le besoin de mieux protéger le public contre les entrepreneurs qui ne respectent pas leurs obligations;
6. les modifications au cadre légal et réglementaire qui pourraient être envisagées afin de mieux protéger le public.

Sur ce dernier point, le président-directeur général de la Régie a formulé, à la demande des parlementaires, trois avenues possibles de modifications :

- L'application d'un seul code de construction et d'un seul code de sécurité pour tout le Québec;
- l'élargissement de la portée du Plan de garantie des bâtiments résidentiels neufs;
- la modification du cautionnement pour fraude et malversation pour le transformer en cautionnement de licence, afin de mieux protéger le citoyen.

COMMENTAIRES DES MEMBRES DE LA COMMISSION

Dans l'ensemble, les membres de la Commission de l'administration publique jugent que les échanges ont été constructifs et qu'ils ont permis de bien faire le point sur la reddition de comptes de la Régie du bâtiment du Québec, sur les aspects critiques de sa performance et sur les principaux défis qu'elle se doit de relever. La Commission apprécie la vision d'avenir qu'a présentée le président-directeur général de la Régie du bâtiment, avec l'appui des membres de l'équipe de direction. Elle apprécie également que des plans d'action lui aient été soumis, peu avant la tenue de l'audition, sur le suivi des recommandations du Vérificateur général ainsi que sur les recommandations qu'elle avait elle-même formulées à l'annexe I de son rapport de décembre 2005¹⁵. Les députés ont par ailleurs exprimé certaines préoccupations quant à la reddition de comptes et la performance de la Régie, ainsi que sur l'étendue de la protection qu'elle offre aux citoyens dans le cadre de ses activités.

Plus précisément, les députés s'interrogent sur le fait que le nombre d'inspections ait diminué de façon aussi draconienne (-57 %) entre 2002-2003 et 2004-2005, alors que l'implantation de la nouvelle approche de surveillance n'était pas terminée. Les parlementaires questionnent aussi le fait que des entrepreneurs qui semblent causer des problèmes à répétition puissent continuer à s'activer dans le secteur de la construction. Sur la base des explications fournies, ils comprennent que la nouvelle approche d'intervention vise justement à cibler les entrepreneurs les plus à risque, pour mieux vérifier la qualité de leur travail. Ils demandent aux autorités de la Régie de s'assurer que cette approche contribue bien, dans les faits, à l'atteinte de l'objectif de protection des citoyens en ce qui concerne la qualité et la sécurité des bâtiments. La Régie devra en faire état dans ses prochains rapports annuels de gestion.

Les membres de la Commission déplorent que les immeubles résidentiels de plus de quatre étages ne puissent être couverts par le Plan de garantie des bâtiments résidentiels neufs, qui est du ressort de la Régie. Conséquemment, ils sont d'avis que

¹⁵ COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, *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 2005. L'annexe 1 porte sur l'examen des rapports annuels de cinq entités du secteur public, incluant la Régie du bâtiment.

l'élargissement de la portée de ce plan devrait être envisagé. Par ailleurs, les parlementaires appuient la suggestion du président-directeur général de la Régie, selon laquelle le cautionnement versé par les entrepreneurs devrait pouvoir être utilisé pour l'exécution d'un plus large éventail de jugements des tribunaux.

Les députés s'interrogent sur l'ampleur des disparités qui semblent exister dans les codes de construction et les codes de sécurité adoptés par les différentes municipalités du Québec. À titre d'exemple, le président-directeur général de la Régie a souligné que certaines municipalités n'ont aucune exigence quant à la présence de détecteurs de fumée dans les immeubles résidentiels. Les députés sont d'avis que les dispositions requises sur le plan légal et réglementaire devraient être prévues afin de remédier à ce genre de situation.

Les parlementaires ont pris connaissance de la nouvelle déclaration de services aux citoyens de la Régie et en soulignent la qualité générale de présentation. Ils apprécient le fait que certains des engagements présentés ont été révisés à la hausse par rapport à la déclaration antérieure. Les parlementaires observent cependant que la majorité des engagements de cette déclaration semblent s'adresser aux intervenants, plutôt qu'au client ultime de la Régie, soit le citoyen. Ils s'attendent qu'à l'avenir un plus grand nombre d'engagements pris par la Régie touchent directement les citoyens et que ceux-ci soient plus systématiquement consultés sur leurs besoins et leurs attentes. Les parlementaires prennent bonne note de l'engagement formulé en séance par le président-directeur général, selon lequel le prochain rapport annuel de la Régie fera état des actions prises au regard des besoins spécifiques des citoyens.

Les membres de la Commission considèrent que les citoyens devraient être mieux informés sur les règles du jeu qui existent en matière de bâtiment et de construction résidentielle. Ils souhaitent ainsi que tous les citoyens qui font l'acquisition d'une résidence neuve se fassent remettre de la documentation sur leurs droits et obligations, sur leur admissibilité à un plan de garantie ainsi que sur les principales caractéristiques et limites du plan de garantie auquel ils ont droit, le cas échéant.

La Commission de l'administration publique demande aux représentants de la Régie du bâtiment de lui faire parvenir des informations complémentaires sur les sujets

suivants : les résultats des sondages effectués auprès de la clientèle au cours des trois dernières années; les résultats des sondages qui seront réalisés au cours des 12 mois suivant l'audition, lorsqu'ils seront disponibles; les rapports des évaluations de programme complétées au cours des cinq dernières années, des informations sur le règlement de deux litiges importants; une étude de prix de revient réalisée en 2003-2004; le rapport de tarification, lorsque celui-ci sera disponible; un rapport de la vérificatrice interne sur le projet de développement des systèmes informatiques et enfin, un relevé des investissements consacrés à la formation du personnel pour les trois dernières années¹⁶.

Les membres de la Commission ont de plus exprimé leur intention de rencontrer à nouveau les représentants de la Régie du bâtiment au cours de la prochaine année afin de faire le point sur les nouvelles mesures qui sont envisagées pour mieux protéger le citoyen.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Au terme de ses travaux, la Commission de l'administration publique se déclare satisfaite de l'exercice de contrôle parlementaire auquel ont été conviés les représentants de la Régie du bâtiment du Québec. Les membres de la Commission apprécient la vision d'avenir qui leur a été présentée au cours de l'audition. Les députés expriment cependant des préoccupations quant à la reddition de comptes et à la performance de la Régie, ainsi que sur l'étendue de la protection qu'elle offre aux citoyens.

Les députés s'interrogent sur la diminution draconienne du nombre d'inspections, alors que l'implantation de la nouvelle approche de surveillance n'est pas encore terminée. Ils déplorent aussi que des entrepreneurs peu scrupuleux puissent continuer à être actifs dans le domaine de la construction. Les parlementaires

¹⁶ En mars 2006, la Régie du bâtiment a fait parvenir à la Commission la majorité de ces informations complémentaires. Cependant, les documents suivants sont toujours attendus, lorsqu'ils seront disponibles : les résultats des sondages réalisés au cours des 12 mois suivant l'audition; le rapport

demandent aux autorités de la Régie d'orienter l'application de la nouvelle approche de surveillance de façon à mieux prévenir ce type de situation, tout en assurant un contrôle approprié de la qualité et de la sécurité des bâtiments. Ils appuient par ailleurs l'idée que le cautionnement versé par les entrepreneurs devrait pouvoir être utilisé pour l'exécution d'un plus large éventail de jugements.

Les membres de la Commission estiment que l'élargissement de la portée du Plan de garantie des bâtiments résidentiels neufs devrait être envisagé, de façon à inclure les immeubles résidentiels de plus de quatre étages. Ils s'interrogent, par ailleurs, sur l'ampleur des disparités qui semblent exister dans les codes de construction et de sécurité adoptés par les différentes municipalités du Québec.

Les parlementaires s'attendent qu'à l'avenir un plus grand nombre d'engagements pris par la Régie touchent directement les citoyens et que ceux-ci soient consultés de façon plus systématique sur leurs besoins et leurs attentes. Ils considèrent que les citoyens devraient être mieux informés sur les règles du jeu qui existent en matière de bâtiment et de construction résidentielle. Ils estiment que tous les citoyens qui font l'acquisition d'une résidence neuve devraient se faire remettre de la documentation sur leurs droits et obligations ainsi que sur leur admissibilité à un plan de garantie, le cas échéant.

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

- ⇒ **Que la Régie du bâtiment complète l'implantation de sa nouvelle approche de surveillance basée sur le suivi des intervenants et qu'elle documente celle-ci de façon appropriée;**
- ⇒ **Que la Régie du bâtiment poursuive le développement d'indices globaux et de sous-indices sectoriels relatifs à la qualité et à la sécurité du parc immobilier sous sa surveillance;**

de tarification; un rapport de la vérificatrice interne sur le projet de développement des systèmes informatiques.

- ↻ **Que la Régie du bâtiment prenne les moyens requis pour bien connaître les besoins et attentes des citoyens et qu'elle fasse état des actions prises à cet égard dans son rapport annuel de gestion;**

- ↻ **Que la Régie du bâtiment accorde une attention particulière au besoin d'élargir la couverture offerte par le Plan de garantie des bâtiments résidentiels neufs, de façon à ce que les immeubles résidentiels de plus de quatre étages puissent aussi être couverts;**

- ↻ **Que la Régie du bâtiment poursuive ses démarches en vue d'étendre la portée du cautionnement versé par les entrepreneurs en construction;**

- ↻ **Que la Régie du bâtiment poursuive aussi ses travaux afin d'évaluer l'opportunité qu'un seul code de construction et un seul code de sécurité puissent s'appliquer dans toutes les municipalités du Québec;**

- ↻ **Que la Régie du bâtiment fasse des recommandations adéquates au ministre du Travail, en vue de faire évoluer le cadre légal et réglementaire du secteur du bâtiment dans le sens d'une meilleure protection des citoyens.**

CHAPITRE 4 L'EXAMEN DU RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2004-2005 DE LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES CULTURELLES (SODEC)

Le 23 février 2006, la Commission de l'administration publique a entendu, conformément à la Loi sur l'administration publique, le président de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), monsieur Jean G. Chaput, en poste depuis octobre 2004, sur le rapport annuel de gestion 2004-2005 de la Société.

Cette audition est venue compléter celle du 1^{er} février 2006 au cours de laquelle les membres de la Commission ont questionné la sous-ministre de la Culture et des Communications, madame Christiane Barbe, concernant le processus utilisé par la SODEC et Téléfilm Canada dans le choix du Regroupement/Spectra pour l'organisation du Festival international de films de Montréal (FIFM)¹⁷. La sous-ministre avait indiqué à la Commission qu'il fallait adresser ces questions au président de la SODEC puisque cette société relève de la ministre de la Culture et des Communications, madame Lyne Beauchamp, plutôt que du Ministère.

Cet examen de la SODEC a comporté plus d'une étape, dont celle du 1^{er} mai 2006 où la Commission recevait les divers documents qu'elle avait demandés pour compléter l'audition et vérifier les renseignements obtenus eu égard, entre autres, au processus d'appel de propositions pour un événement cinématographique à Montréal. C'est alors que la Commission a pris connaissance des modifications que le conseil d'administration de la SODEC a apportées, le 9 mars 2006, au règlement de régie interne de la Société pour répondre à une bonne partie de ses préoccupations. La Commission a aussi lu attentivement le rapport Vaugeois¹⁸, rendu public le 4 mai

¹⁷ Les médias ont abondamment parlé des décisions qui ont contribué à l'échec du FIFM en septembre 2005. On se souviendra que les organismes subventionnaires, Téléfilm Canada et la SODEC, avaient confié l'organisation du festival au Regroupement/Spectra d'Alain Simard (créateur du Festival international de jazz) plutôt qu'au Festival du nouveau cinéma (Fnc) qui, jusqu'au 28 octobre 2004, obtenait la faveur du comité d'examen chargé d'évaluer les candidatures.

¹⁸ En effet, le 8 mars 2006, la ministre de la Culture et des Communications mandatait Denis Vaugeois pour effectuer une enquête indépendante sur le processus d'appel d'offres de la SODEC qui a conduit la SODEC, le 17 décembre 2004, à accorder son soutien au FIFM plutôt qu'au FNC (à l'heure

dernier, que la ministre de la Culture et des Communications avait mandaté à la suite de l'audition pour apporter un éclairage sur le processus d'appel de propositions utilisé pour la tenue du FIFM. Le présent rapport tient compte de toutes ces informations et des changements survenus après l'audition.

AUDITION DU PRÉSIDENT DE LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES CULTURELLES

Dans son exposé d'ouverture, le président rappelle que la mission de la SODEC, depuis son existence en 1995, consiste à administrer l'aide gouvernementale aux entreprises culturelles dans toutes les régions du Québec. Il explique que cette aide prend la forme : 1) de subventions (38,9 millions de dollars) pour soutenir la production, la diffusion et l'exportation des œuvres; 2) de six mesures d'aide fiscale (120 millions) et 3) de services de banques d'affaires aux entreprises (19,5 millions).

Il indique que le Conseil national du cinéma et de la production télévisuelle (CNCT) et les commissions consultatives¹⁹ forment une structure de concertation permanente au sein même de l'organisation qui permet d'allier l'expertise des milieux professionnels à la rigueur nécessaire à la gestion des fonds publics.

Par la suite, il présente les faits saillants de l'exercice 2004-2005, dont le soutien de la SODEC au FIFM. Il signale qu'une partie importante du rapport annuel de la SODEC est consacrée à l'analyse des résultats au regard des cinq orientations stratégiques de la planification stratégique, soit : 1) la compétitivité des entreprises culturelles; 2) la pluralité des œuvres et des produits culturels; 3) la prospective des industries

de trouver un successeur au Festival des films du monde, jugé dépassé). Sans conclure que les dés étaient pipés en faveur du Regroupement/Spectra, le rapport indique que les deux sociétés, Téléfilm Canada et la SODEC, se sont lancées dans une opération qu'elles ont très mal maîtrisée à toutes les étapes. Du côté de Téléfilm Canada, le 10 mars dernier, la ministre fédérale du Patrimoine, Beverly J. Oda, a commandé un rapport interne sur cette affaire. À la lumière de ce rapport, le directeur général Wayne Clarkson soutient que l'institution a assuré un traitement équitable des promoteurs tout au long du processus d'appel.

¹⁹ Les commissions consultatives autres que le CNCT sont: 1) le disque et spectacle de variétés, 2) le livre, 3) les métiers d'art, 4) le doublage, 5) le financement et 6) la Place-Royale.

culturelles; 4) le partenariat comme principe d'action et 5) une gestion sensible et compétente.

Le président termine son allocution en précisant que le prochain rapport annuel sera enrichi de la présentation du coût de revient des services dispensés. Il porte à l'attention de la Commission que la consommation de produits culturels au Québec gagne du terrain dans presque tous les domaines, contrairement à la tendance observée ailleurs en Occident.

COMMENTAIRES DES MEMBRES DE LA COMMISSION

Les membres de la Commission sont satisfaits du déroulement de l'audition et des documents fournis pour la compléter. Ils estiment avoir obtenu réponse à leurs questions, sauf en ce qui concerne les quelques informations cruciales qui auraient permis de saisir les véritables motifs qui ont conduit Téléfilm Canada et la SODEC à accorder leur soutien au Regroupement/Spectra pour l'organisation du FIFM, en deuxième étape du processus d'appel de propositions, plutôt qu'au Festival du nouveau cinéma (FNC), qui était pour l'emporter à la première étape.

Dans l'ensemble, les parlementaires ont l'impression que les efforts déployés par la SODEC pour favoriser le développement et le rayonnement de la culture au Québec portent fruit. Ils sont conscients que les succès du Québec dans le domaine des arts, notamment du cinéma, ne dépendent pas seulement du travail de ses créateurs, mais aussi de celui des employés d'organismes publics, comme la SODEC, responsables de la mise en place des stratégies gouvernementales.

En raison de la complexité du dossier, les échanges des parlementaires avec les représentants de la SODEC ont porté surtout sur la controverse entourant les festivals du cinéma de Montréal, en particulier le processus d'appel de propositions qui a mené à la tenue du FIFM, le choix de monsieur Bernard Boucher pour effectuer le bilan du FIFM et l'ampleur de l'aide fournie par la SODEC au FIFM. Ont été débattues, aussi, les questions du déficit récurrent de la SODEC, de l'aide au développement culturel local et régional et de la mesure du degré de satisfaction de la clientèle.

Pour ce qui est de l'appel de propositions pour le choix d'un promoteur d'un événement cinématographique à Montréal, les députés constatent que le président de la SODEC n'a pas tardé à convenir avec eux que le processus d'appel de propositions contenait des failles nécessitant un correctif immédiat. À cet égard, à l'instar du rapport Vaugeois, les parlementaires saluent les amendements apportés, le 9 mars 2006, au règlement de régie interne de la Société par le conseil d'administration de la SODEC qui tient compte d'une bonne partie de leurs préoccupations. Plus précisément, ils voient d'un très bon œil que le conseil d'administration de la SODEC doive désormais approuver le recours à un tel appel, entériner la composition des comités d'examen et disposer d'un rapport complet des travaux d'évaluation. Il leur semble, en effet, inadmissible qu'un processus d'appel de propositions pour une manifestation culturelle et impliquant des fonds publics importants puisse être lancé par un comité d'examen formé uniquement de représentants de Téléfilm Canada et de la SODEC²⁰, sans même que le conseil d'administration de la SODEC en soit saisi pour approbation²¹. Ils s'étonnent aussi de ce que le conseil d'administration de la SODEC n'ait pas été tenu au courant de toute l'information relative au processus de décision, dont justement cette évaluation effectuée par le comité d'examen, en octobre 2004, qui donnait une bonne avance au Festival du nouveau cinéma (FNC) sur le Regroupement/Spectra²². Ils espèrent que les amendements déjà apportés aux

²⁰ Ce comité d'examen, formé de représentants de Téléfilm Canada (Jean-Claude Mahé, Michel Pradier et Julie Saint-Pierre (qui a quitté le 3 décembre 2005) et de la SODEC (Joëlle Lévie, Bernard Boucher et Valeria Moro), a été mis en place pour analyser les propositions en fonction d'une grille d'évaluation portant sur trois grands aspects : les retombées de l'événement, la qualité de l'organisation et l'appréciation globale de la proposition. Ce comité ne faisait pas l'objet d'un partage spécifique des responsabilités entre la SODEC et Téléfilm Canada. Les décisions se prenaient sur la base du consensus entre les deux parties disposant du même nombre de représentants. Le rapport Vaugeois déplore le fait, notamment, que le comité d'examen n'avait pas de secrétaire désigné et était constitué uniquement de fonctionnaires des deux institutions subventionnaires.

²¹ L'appel de propositions survient dans un contexte où des gens du milieu cinématographique et des bailleurs de fonds gouvernementaux, dont la SODEC, souhaitaient avoir à Montréal un événement cinématographique unique d'envergure internationale aux retombées culturelles et professionnelles. Il arrive à la suite de la publication, le 27 juillet 2004, de l'étude confiée à la firme Secor Conseil par la SODEC et Téléfilm Canada pour définir les facteurs de succès des grands festivals canadiens auprès du grand public, des professionnels du cinéma et des partenaires institutionnels.

²² Le comité d'examen a établi le 26 octobre 2004, sans tenir compte toutefois de leur capacité financière, que deux promoteurs obtenaient un résultat suffisamment élevé, soit le Festival du nouveau cinéma (FNC) de Daniel Langlois et Sheila de la Varenne (71,75 sur 100) et le

règlements de régie interne, ceux proposés par le rapport Vaugeois et les modifications que la ministre entend apporter au statut de la SODEC vont empêcher qu'une telle situation se reproduise²³.

Toujours dans le contexte du processus d'appel, les députés s'expliquent mal, même après lecture du rapport Vaugeois, qu'en deuxième étape le comité d'évaluation n'a pas pris la peine, comme lors de la première, d'analyser les propositions à partir de la grille d'évaluation des critères. De plus, ils conçoivent difficilement que les critères et les résultats aient pu changer en cours de route, entre la première et la deuxième étape²⁴. En fait, ils trouvent très préoccupant le manque d'uniformité et de rigueur observé tout au long du processus de cet appel de propositions, d'autant plus que, d'une étape à l'autre, les résultats ont été inversés. Alors que le 28 octobre 2004, c'est le FNC que le comité d'examen s'apprêtait à recommander au conseil d'administration de la SODEC comme organisateur du festival, le 13 décembre suivant, c'est le Regroupement/Spectra qui passait en tête de liste²⁵. Si

Regroupement/Spectra (61,67) pour le FIFM. Alors que le 28 octobre 2004, le comité s'apprêtait à soumettre un projet de recommandation en faveur du FNC, une communication en provenance de Téléfilm Canada mettait fin au processus, sous prétexte que le projet du FNC ne répondait pas à toutes les exigences de l'appel de propositions. Conséquemment, ce que le comité a soumis au conseil d'administration de la SODEC fut la recommandation de ne retenir aucun des projets déposés et de clore l'appel de propositions lancé le 7 octobre 2004. C'est ainsi que le 29 octobre 2004, le conseil d'administration de la SODEC entérinait cette recommandation et invitait les candidats en lice à redéposer, avant le 1^{er} décembre 2004, un projet remanié.

²³ Le rapport Vaugeois déplore, en outre, que le cahier de charges d'appel de propositions était d'une complexité excessive et assorti de délais trop courts pour y répondre. Le rapport recommande, notamment : la scission des fonctions de président du conseil d'administration et de président, comme celles de vice-président et de secrétaire du conseil d'administration. Il propose d'établir un équilibre entre les représentants des clientèles à la SODEC et des personnalités de l'extérieur en son sein. Dans un communiqué du 4 mai 2006, la ministre de la Culture et des Communications déclare avoir demandé à la SODEC de suivre les recommandations du rapport Vaugeois. Elle annonce aussi qu'un vérificateur externe sera désigné pour examiner l'ensemble du processus administratif de la SODEC.

²⁴ La grille d'évaluation de l'appel de propositions du 7 septembre 2004 était la suivante : 1) Retombées de l'événement (40 points), 2) Qualité de l'organisation (30 points), 3) Appréciation globale (30 points). La grille de l'appel de propositions pour le dépôt le 1^{er} décembre 2004 était : 1) Une vision d'avenir (25 points), une programmation (25 points), des activités professionnelles (25 points) et une gestion performante (25 points).

²⁵ Cette recommandation du 13 décembre 2004 du comité d'examen a d'abord été rejetée à l'unanimité (avec une abstention) par le conseil d'administration de la SODEC. Dans sa lettre à la Commission datée du 27 avril 2006, le président de la SODEC précise que le conseil avait des

les parlementaires sont satisfaits des documents obtenus pour vérifier que les révisions de programmes en cinéma et en production télévisuelle s'effectuent selon un processus précis impliquant le Conseil national du cinéma et de la télévision (CNCT) et le conseil d'administration de la SODEC²⁶, ils ne peuvent que constater, à l'instar du rapport Vaugeois, que le CNCT n'a été pas été consulté ou impliqué dans les changements apportés au processus d'appel de propositions pour la tenue du FIFM²⁷. Par ailleurs, les parlementaires ont pris bonne note des documents envoyés à la Commission permettant de vérifier que la SODEC, à l'instar de Téléfilm Canada, disposait de toute l'information financière nécessaire pour établir que le Regroupement/Spectra disposait alors d'une saine situation financière²⁸.

appréhensions quant à la représentativité des créateurs, à l'autorité de l'équipe de programmation et à la cohabitation avec les autres festivals. Il explique que le conseil est revenu sur sa décision le 17 décembre 2004 parce que plusieurs améliorations ont été apportées en quelques jours à la proposition du Regroupement/Spectra, à la suite de discussions intenses entre les deux promoteurs et les organismes subventionnaires. Le facteur qui aurait le plus contribué à l'acceptation de la recommandation du comité d'examen est la lettre du 16 décembre 2004 du Regroupement/Spectra adressée aux présidents de Téléfilm Canada et de la SODEC pour confirmer l'acceptation de Daniel Langlois, alors président du FNC, de se joindre au conseil d'administration du Regroupement/Spectra. Peu après, cependant, Daniel Langlois démissionnait comme président du FNC (remplacé par André Lamy) de même que Sheila de la Varenne, comme directrice générale (remplacée par Bruno Jobin). Réalisant alors que le rapprochement souhaité n'aurait pas lieu, le conseil d'administration de la SODEC, en guise de réparation, a alors offert au FNC, de façon exceptionnelle, une subvention de 200 000 \$ (au lieu de 130 000 \$) pour la tenue de sa 33^e saison. Alors que le FIFM a enregistré quelque 27 624 entrées, le FNC en a obtenu 40 171.

²⁶ Le CNCT suit généralement un calendrier très précis. D'abord, en consultation avec les associations professionnelles, il revoit le contenu des programmes de façon à les adapter aux besoins des clientèles. Il transmet ensuite au conseil d'administration de la SODEC, pour approbation, des propositions de changements. Ensuite, la ministre de la Culture et des Communications est mise assez tôt au courant des modifications apportées par le conseil d'administration de manière à pouvoir les rendre publiques avant le 1^{er} avril de chaque année.

²⁷ À ce sujet, le rapport Vaugeois fait état du « mystérieux avis juridique » émanant de Téléfilm Canada, une pièce maîtresse du dossier qui a mis un terme à l'appel de propositions, faisant en sorte que les institutions ont ensuite renoncé à leur neutralité pour s'engager dans un rôle de médiateur et, à la limite, de promoteur. Ni le rapport Vaugeois, ni le rapport interne de Téléfilm ne permettent de savoir ce qui est survenu entre le 26 et le 29 octobre 2004 pour que le comité d'examen fasse volte-face après avoir recommandé le projet du FNC.

²⁸ Pour éviter les dédoublements, c'est Téléfilm Canada qui a effectué la vérification des états financiers du Regroupement/Spectra, à la fois pour son compte et celui de la SODEC.

Pour ce qui est du mandat que la SODEC et Téléfilm Canada ont confié à monsieur Bernard Boucher pour passer un diagnostic du FIFM et trouver des pistes d'action pour la suite des choses, les parlementaires jugent que le choix de monsieur Boucher n'était pas tout à fait approprié, en raison de son statut d'ex-employé de la SODEC et d'ex-membre du comité d'examen. S'ils comprennent que monsieur Boucher disposait de toutes les compétences et des connaissances nécessaires pour effectuer diligemment ce mandat d'évaluation de la gestion du Regroupement/Spectra, ils ne peuvent manquer de constater que sa nomination soulève, à tout le moins en apparence, un problème de conflit d'intérêts²⁹.

Enfin, les parlementaires sont choqués d'apprendre que le déficit du FIFM se situera autour d'un million de dollars. Ils saisissent, toutefois, qu'outre choisir correctement, conjointement avec Téléfilm Canada, le promoteur le plus apte à organiser l'événement cinématographique, la responsabilité de la SODEC se limitait essentiellement à fournir une partie du financement requis³⁰. À ce sujet, ils apprennent que l'aide versée par la SODEC au FIFM pour l'année 2005-2006 a été de 525 000 \$, incluant les 100 000 \$ attribués en vertu du Programme d'aide à l'exportation et au rayonnement culturel de la SODEC³¹.

²⁹ Le rapport Boucher, déposé le 6 janvier 2006, a été commandé conjointement par la SODEC et Téléfilm Canada le 31 octobre 2005, date à laquelle, semble-t-il, la SODEC, contrairement à Téléfilm Canada, n'avait pas en main le tableau faisant état des résultats financiers du FIFM. Le rapport révèle, notamment, que le FIFM n'était ni innovateur (généraliste pour le grand public) ni rassembleur (à cause de l'échec du rapprochement avec le FNC). Il indique que le Regroupement/Spectra a accompli correctement les travaux de recherche de commanditaires, d'organisation des lieux, de publicité, de marketing et autres. Il signale que ce qui a déçu, ce sont les relations de presse, le manque de sensibilité à la réalité du milieu, la mauvaise circulation de l'information, le manque de vision d'avenir et d'efforts pour renouveler le public et l'inadéquation des dates de tenue de l'événement. Le rapport préconise qu'il n'y ait qu'un festival à Montréal, ou à la limite deux, mais dont l'un serait à dimension internationale et l'autre locale.

³⁰ Dans la documentation qu'elle a fait parvenir à la Commission, la SODEC prend soin d'indiquer que l'appel de propositions a essentiellement pour but de recevoir des projets pour lesquels les promoteurs conservent l'entière responsabilité de l'organisation de l'événement, incluant son financement auprès des instances publiques et privées.

³¹ Une première avance de 100 000 \$ a été versée le 22 février 2005, une deuxième de 240 000 \$, le 21 juillet 2005 et une troisième de 42 500 \$, le 13 février 2006. Le montant de 100 000 \$ fait partie d'une entente d'aide de trois ans remboursable sur la base des résultats obtenus.

En définitive, les députés trouvent inacceptable que des fonds publics importants aient eu pour résultat de ternir l'image de Montréal en matière d'organisation d'un festival du cinéma d'envergure internationale. Ils espèrent que la lumière sera faite sur les causes de cet échec et que les mesures appropriées seront prises à la SODEC pour éviter qu'une telle situation ne se reproduise. Ils souhaitent que la SODEC soit bientôt pleinement en mesure de bien appuyer les efforts du milieu du cinéma pour rétablir la vitalité culturelle de Montréal et du Québec dans ce domaine³².

Pour ce qui est du déficit financier de la SODEC pour une quatrième année consécutive, les parlementaires saisissent bien qu'il n'est pas lié à un contrôle inefficace des frais d'exploitation, mais bien à des facteurs hors de son contrôle. En outre, ils constatent que la Société perd constamment des clients majeurs pour la simple raison que ceux-ci, grâce à l'aide initiale de la SODEC, sont maintenant en mesure d'emprunter aux institutions financières privées sans exigence de garantie de prêts de leur part. À cet égard, ils se réjouissent de ce que la SODEC, malgré un portefeuille de prêts conséquemment plus à risque, parvienne néanmoins à maintenir à un faible niveau son taux de mauvaise créance. Par la même occasion, ils invitent la SODEC à réfléchir sur la meilleure manière dont elle pourrait venir en aide au créneau émergent constitué des entreprises culturelles de petite taille. Ils prennent bonne note que les principaux facteurs à l'origine du déficit sont les faibles taux d'intérêt actuellement en vigueur et les honoraires de gestion de crédits d'impôt insuffisamment élevés et qui ne peuvent être augmentés sans nuire à la compétitivité du Québec dans le domaine. Même si la SODEC jouit d'un surplus accumulé de 2,2 millions de dollars, les parlementaires trouvent néanmoins important que la Société continue de se pencher sur les moyens à prendre pour éliminer son déficit.

Pour ce qui est de la contribution de la SODEC au développement de la culture en région, les députés apprennent avec satisfaction que le nombre de ses interventions, à

³² Dans un communiqué du 4 mai 2006, la SODEC annonçait que son conseil d'administration va mener une réflexion et procéder à une révision du programme Aide aux festivals et aux événements cinématographiques, en collaboration avec le CNCT. Des mesures transitoires ont été adoptées compte tenu de la non-reconduction du FIFM en 2006 et du questionnement entourant les festivals. Une des mesures est de n'admettre à l'aide de base que les événements ayant reçu une telle aide en 2005-2006. Cette liste comprend donc Le Festival du nouveau cinéma (FNC), mais pas Le Festival des films du monde (FFM) de Serge Losique.

cet effet, est à la hausse. Ils se réjouissent de ce que la proportion de l'aide accordée par le programme d'aide aux artisans et aux entreprises en métiers d'art des régions atteigne au moins 52 %. Ils appuient les efforts de la SODEC pour bonifier les tournées en régions éloignées dans des domaines tels que le spectacle et le cinéma québécois.

Enfin, en regard du degré de satisfaction de la clientèle, les parlementaires souhaitent que sa mesure systématique ne se limite pas aux services des affaires internationales, mais s'étende à l'ensemble de la société. S'ils comprennent que la SODEC a pour particularité d'avoir institué, au sein même de son organisation, une structure de concertation permanente avec les milieux qu'elle sert, ils ne croient pas pour autant que cela la dispense d'évaluer périodiquement la prestation de ses services.

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

Au terme de l'audition concernant le rapport annuel 2004-2005 de la SODEC, la Commission de l'administration publique n'est pas satisfaite des processus en place à la SODEC pour assurer une reddition de comptes publique adéquate.

La Commission attache une grande importance au développement et au rayonnement de la culture au Québec. Elle sait que les réussites du Québec dans le domaine culturel ne dépendent pas seulement du travail de ses créateurs, mais aussi de celui du personnel d'organismes gouvernementaux comme la SODEC.

La Commission est heureuse de constater que l'aide publique offerte par la SODEC porte fruit, que ce soit dans les domaines du cinéma, de la production télévisuelle, du disque, des spectacles de variétés, des métiers d'art et du livre. Elle juge indispensable l'aide fournie par la SODEC pour soutenir la vitalité culturelle du Québec, la progression continue de la consommation de produits culturels et l'essor des entreprises culturelles québécoises.

La Commission invite la SODEC à poursuivre ses efforts pour favoriser le développement culturel en région, à corriger son problème de déficit récurrent et à

améliorer sa reddition de comptes et sa mesure du degré de satisfaction de sa clientèle.

Enfin, en ce qui concerne la controverse des festivals du film de Montréal, la Commission trouve malheureux que des fonds publics aient servi à ternir l'image de Montréal en matière d'organisation d'événements cinématographiques d'envergure internationale. Elle considère que la SODEC dans cette affaire n'a pas bien joué son rôle, qui était, conjointement avec Téléfilm Canada, de choisir correctement le promoteur le plus apte à organiser le festival pour ensuite lui octroyer une partie du financement nécessaire à cette fin.

À cet égard, la Commission souhaite que toute la lumière soit faite sur les véritables causes de cet échec pour éviter qu'une pareille situation ne se reproduise. De plus, elle espère que les amendements déjà apportés aux règlements de régie interne, ceux proposés par le rapport Vaugeois et les modifications que la ministre de la Culture et des Communications entend apporter au statut de la SODEC vont permettre de corriger adéquatement les graves lacunes qu'elle a découvertes dans le processus d'appel de propositions. Elle ose croire que la SODEC sera mieux outillée pour bien remplir sa mission d'administrer l'aide gouvernementale aux entreprises culturelles. Elle souhaite qu'avec l'appui de la SODEC le milieu montréalais du cinéma parviendra à redonner à Montréal l'image de marque que cette ville avait dans l'organisation d'événements cinématographiques.

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

- ⇒ **Que la SODEC dépose à la Commission, avant le 31 décembre 2006, un rapport sur l'application des recommandations du rapport Vaugeois, dont un partage précis des responsabilités, une imputabilité clairement définie et un code d'éthique appliqué de façon rigoureuse.**

CHAPITRE 5 LA PRESTATION DE SERVICES DU GOUVERNEMENT EN LIGNE

Le 15 mars 2006, la Commission de l'administration publique a entendu la sous-ministre des Services gouvernementaux (MSG), madame Raymonde Saint-Germain, la présidente-directrice générale de Services Québec, madame Francine Martel-Vaillancourt, ainsi que le sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), monsieur François Turenne, concernant la prestation de services du gouvernement en ligne, et ce, en vertu de la Loi sur l'administration publique.

OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

L'expression « gouvernement en ligne » se rapporte aux services électroniques déployés par l'appareil gouvernemental pour desservir la population. L'instauration d'une prestation électronique de services de qualité constitue l'un des éléments prioritaires de la démarche de modernisation du gouvernement du Québec. Elle implique une reconfiguration des processus administratifs et systémiques ainsi qu'un remodelage des relations avec les citoyens, de façon à ce que l'offre de services soit mieux intégrée. Le gouvernement en ligne chapeaute une gamme d'activités qui visent à bonifier la prestation des services offerts aux citoyens et aux entreprises afin de les rendre plus accessibles, plus faciles à utiliser et plus performants.

La présente vérification visait à s'assurer que les conditions propices à l'essor de la prestation électronique des services sont mises en place. Elle voulait également apprécier si les services sont développés et gérés de façon appropriée. De plus, un suivi des recommandations formulées au terme de la vérification de l'optimisation des ressources sur la prestation électronique des services, effectuée en 2000-2001, a été réalisé.

Les travaux du Vérificateur général ont été principalement menés auprès du ministère des Services gouvernementaux en raison des responsabilités qui lui sont confiées en matière de planification, de coordination et de soutien. Par ailleurs, le

Vérificateur général a examiné la gestion de quatre services en ligne ainsi que les nouveaux systèmes administratifs et informatiques exploités.

Les principales conclusions du Vérificateur général sont les suivantes :

- Il reste beaucoup à faire pour favoriser l'émergence des services du gouvernement en ligne tout en veillant à l'optimisation des ressources. Ainsi, certaines responsabilités demeurent confuses et le MSG n'exerce pas encore le leadership attendu. Il conviendrait aussi d'améliorer le plan d'affaires gouvernemental et d'établir une stratégie de mise en œuvre qui permet de bien orienter l'action. Il faut également veiller à rendre disponibles les composantes communes aux divers services offerts. Par ailleurs, les sommes affectées jusqu'à maintenant à la prestation électronique de services du gouvernement en ligne sont inconnues. Quant à la stratégie concernant le soutien financier, elle repose sur une vision à court terme et son efficacité n'est pas évaluée. De plus, le suivi de gestion ne permet pas d'apprécier dans quelle mesure les objectifs sont atteints, ni de quantifier l'écart entre les ressources réellement affectées à la mise en œuvre des services en ligne et celles qui étaient prévues.

- En ce qui concerne les quatre services récemment instaurés, la gestion du changement est bien maîtrisée, mais d'autres processus, comme la planification stratégique, la planification des services et la gestion des bénéfices, sont négligés. Les échéanciers n'ont pas été respectés et les investissements ont presque doublé par rapport aux prévisions. De plus, la qualité du développement et de la gestion des services est inégale d'une organisation à l'autre. En effet, deux des services vérifiés présentent un bilan satisfaisant, tandis que celui des deux autres s'avère moins reluisant. Il faudra revoir les pratiques actuelles afin que ce grand chantier donne des résultats probants.

Le suivi des recommandations formulées en 2000-2001 au terme d'une vérification portant sur la prestation électronique des services aux citoyens et aux entreprises révèle que les ministères et les organismes visés, à une exception près, ont corrigé

une bonne part des problèmes soulevés à l'époque. La gestion centrale s'est cependant peu améliorée.

AUDITION DE LA SOUS-MINISTRE DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX, DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE DE SERVICES QUÉBEC ET DU SOUS-MINISTRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

L'audition de la sous-ministre des Services gouvernementaux portait notamment sur la gestion centrale, tandis que les auditions de la présidente-directrice générale de Services Québec et du sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale avaient pour objet les actions propres à leur organisation respective.

GESTION CENTRALE

La sous-ministre des Services gouvernementaux, madame Raymonde Saint-Germain, a mentionné que le plan d'action transmis aux membres de la Commission prend en compte les recommandations du Vérificateur général et respecte les orientations stratégiques approuvées par le Conseil des ministres en décembre 2005. Elle a ensuite exposé sommairement les principales actions envisagées. Il a été, entre autres, question de l'évolution de la gouvernance des ressources informationnelles, de la révision du plan stratégique du Ministère, de l'exercice annuel de planification des ressources informationnelles, de la transformation de la prestation de services, du partenariat entre les ministères et les différents ordres de gouvernement ainsi que de la gestion des ressources humaines et de leurs compétences.

Les échanges entre la sous-ministre et les députés ont permis d'obtenir des précisions sur la gouvernance, la stratégie de mise en œuvre et le suivi de gestion, les portails, le processus d'authentification de même que les coûts.

GESTION MINISTÉRIELLE DE LA PRESTATION ÉLECTRONIQUE DE SERVICES

La présidente-directrice générale de Services Québec, madame Francine Martel-Vaillancourt, a indiqué que Services Québec souscrit aux recommandations formulées par le Vérificateur général. Elle a souligné qu'un plan d'action a été mis en œuvre et que Services Québec planifie le dépôt de son plan stratégique pour l'automne 2006.

Les interventions des membres de la Commission ont surtout porté sur la stratégie d'implantation, la planification et la réalisation du Service québécois de changement d'adresse (SQCA) ainsi que l'estimation des bénéfices associés aux services.

* * *

Le sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, monsieur François Turenne, a mentionné qu'il accueille les recommandations du Vérificateur général dans un esprit d'amélioration continue de sa gestion. À cet égard, le plan d'action qui a été transmis aux membres de la Commission couvre la planification stratégique, la planification des services, la gestion des bénéfices et les mesures de relève.

Les parlementaires et le sous-ministre ont discuté du processus de planification des services et de l'estimation des bénéfices escomptés.

COMMENTAIRES DES MEMBRES DE LA COMMISSION

Les membres de la Commission prennent bonne note de la production des plans d'action des trois entités et que ces trois organisations reconnaissent la pertinence des recommandations du Vérificateur général. Les travaux relatifs à la prestation de services du gouvernement en ligne leur ont permis d'obtenir des réponses satisfaisantes à leurs questions et ont couvert la plupart des constats du Vérificateur général.

GESTION CENTRALE

La gouvernance est un sujet qui inquiète les parlementaires. Ainsi, le Cadre de gestion des ressources informationnelles³³ n'a pas été révisé alors que les nombreux changements survenus depuis son adoption par le Conseil du trésor, en janvier 2002, ont passablement modifié les responsabilités relatives à la gestion du gouvernement en ligne. Par ailleurs, la Commission note que les comités qui devaient assurer la coordination des activités n'ont pas joué leur rôle jusqu'à maintenant. Elle remarque que la sous-ministre des Services gouvernementaux s'appuie sur l'adhésion de ses collègues, qui doivent respecter les orientations du développement du gouvernement en ligne entérinées par le Conseil des ministres. À ce sujet, les députés ont de grandes attentes en regard de la création prochaine d'un comité stratégique et d'un comité tactique de concertation, des responsabilités qui leur seront attribuées ainsi que des mesures qui seront adoptées pour orienter et encadrer de façon adéquate le développement de la prestation de services en ligne. De plus, ils craignent qu'il soit difficile de réussir la transformation nécessaire au développement des services en ligne sans un leadership fort aux échelons supérieurs de l'appareil gouvernemental.

En matière de stratégie de mise en œuvre et de suivi de gestion, les membres de la Commission prennent acte que le MSG a amorcé la révision de son plan stratégique et que son plan d'action prévoit des interventions pour parfaire le processus de gestion des ressources informationnelles. Ils rappellent au MSG que son plan stratégique doit présenter les renseignements nécessaires pour évaluer l'atteinte de ses résultats, notamment la publication d'objectifs, de cibles et d'indicateurs. Dans le même ordre d'idées, les parlementaires considèrent que peu de renseignements sont à leur disposition pour leur permettre de dresser un bilan global sur la réalisation des projets prévus et réalisés par les ministères et les organismes en ce qui concerne la prestation des services en ligne. Ils incitent donc le MSG à accroître ses efforts afin que la reddition de comptes sur le développement du gouvernement en ligne soit améliorée.

³³ Le Cadre de gestion des ressources informationnelles précise les mécanismes de gouvernance visant l'utilisation optimale des ressources informationnelles pour soutenir la modernisation de l'administration et pour mettre en place, par étapes, ce qu'il est convenu d'appeler une administration électronique.

En ce qui a trait aux portails, la Commission prend note que la stratégie de développement vise à regrouper les services accessibles sur un seul portail gouvernemental de services. Cette approche repose sur les besoins des citoyens et des entreprises plutôt que sur la structure gouvernementale. À cet effet, un groupe de travail effectue une réflexion qui touche son architecture, son contenu et le panier des services qui y seront offerts. Quant aux portails sectoriels, les députés s'interrogent quant à l'implication des différents partenaires et à la concertation nécessaire à un développement harmonieux. À cet égard, ils constatent que le MSG maintient un partenariat avec chacun des trois ministères responsables des réseaux de la santé et des services sociaux, des réseaux de l'éducation et des différentes administrations du monde municipal.

En ce qui a trait à la transformation des processus liés à la prestation des services, les membres de la Commission notent que chacune des organisations impliquées exigeait une identification spécifique lors du développement du SQCA. Par ailleurs, ils prennent acte que Revenu Québec et la Régie des rentes du Québec réalisent un projet pilote pour tester le service d'authentification gouvernementale. Ils encouragent le MSG à intensifier ses efforts de développement du service d'authentification clicSÉQUR. Ce projet vise à attribuer un seul code aux citoyens et aux entreprises pour qu'ils obtiennent de plusieurs ministères ou organismes des services en ligne qui exigent une authentification.

Les parlementaires sont surpris du constat du Vérificateur général selon lequel les sommes allouées à la prestation de services du gouvernement en ligne depuis le début des travaux sont inconnues. Ils prennent note que le budget global 2005-2006 en ressources informationnelles est de 1,2 milliard de dollars dont 0,2 milliard, 16 %, sont affectés au déploiement du gouvernement en ligne. Ils réalisent également que des travaux ont été effectués pour corriger cette lacune. Ainsi, dans le processus d'établissement des crédits 2006-2007, la revue de programmes exige que les ministères et les organismes fournissent des renseignements sur leurs coûts en ressources informationnelles. De plus, la préparation des plans de gestion des ressources informationnelles 2006-2007 demande également aux entités concernées de fournir des renseignements sur les coûts des ressources informationnelles de même que sur les projets concernés. La Commission estime que chacune des

organisations impliquées est responsable de la gestion de ses technologies et que, par conséquent, chacune d'elles doit expliquer les écarts entre les ressources allouées et celles utilisées lors de la reddition de comptes. À ce sujet, elle juge que les députés devraient disposer d'un bilan qui fournit le sommaire des coûts des actions réalisées par l'ensemble des entités en matière de gestion des ressources informationnelles et, plus spécifiquement, sur la prestation de services du gouvernement en ligne.

GESTION MINISTÉRIELLE DE LA PRESTATION ÉLECTRONIQUE DE SERVICES

En ce qui concerne la stratégie de mise en œuvre, les députés apprennent que Services Québec a élaboré un plan d'action et que ce dernier doit préalablement recevoir l'assentiment du Conseil des ministres avant d'être diffusé. Sur ce sujet, plusieurs questions sont posées sur les échéanciers des divers projets. De plus, le dépôt d'un plan stratégique est prévu pour l'automne 2006. Les membres de la Commission s'attendent que le plan d'action et le plan stratégique leur fournissent les renseignements qui leur permettront d'évaluer les résultats, notamment par la publication d'objectifs, de cibles et d'indicateurs dans le plan stratégique et par celle d'une liste des projets et des calendriers de réalisation dans le plan d'action.

Les parlementaires reconnaissent que la planification et la réalisation du Service québécois de changement d'adresse (SQCA) se sont déroulées dans un contexte particulier. À cet égard, le SQCA a été le premier projet de développement qui visait à rendre commune la saisie de données de plusieurs organisations. Ce projet impliquait, par conséquent, plusieurs intervenants et visait la mise en commun de renseignements appelés à alimenter plusieurs bases de données. Compte tenu de ce contexte, il était difficile d'appliquer intégralement une méthodologie de développement traditionnelle. Les partenaires impliqués ont donc dû innover, que ce soit pour le cadre de gestion, le cadre légal, le processus d'uniformisation de données, etc. Cependant, la Commission note que Services Québec s'engage à respecter les principaux éléments du cadre de référence utilisé par le Vérificateur général pour ses futurs projets de développement.

En ce qui a trait au service de placement d'Emploi-Québec (SPEQ), les députés constatent que plusieurs des composantes du processus de planification des services

n'ont pas été réalisées de façon satisfaisante. Cette situation serait attribuable à la courte période de temps impartie pour réaliser ce projet. Les membres de la Commission se disent satisfaits de l'intention, démontrée dans le plan d'action du MESS, de réviser et d'ajuster son cadre de gestion de technologies afin de s'assurer que les recommandations du Vérificateur général soient prises en compte.

En matière de bénéfices associés aux services, les parlementaires relèvent qu'aucun bénéfice n'a été escompté sur le plan financier pour le SQCA et que l'estimation des bénéfices du SPEQ a été effectuée un an après la réalisation du projet. À cet égard, ils prennent conscience que des travaux ont été exécutés pour apprécier différentes méthodes d'évaluation des investissements afin d'en choisir une qui sera utilisée pour les prochains projets. À cet égard, la Commission considère que le MSG et le MESS ont effectué un travail rigoureux en matière de calcul du retour sur l'investissement.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Au terme de ses travaux sur la prestation de services du gouvernement en ligne, la Commission de l'administration publique est très satisfaite de la qualité des réponses obtenues. Elle se réjouit de l'ouverture démontrée par le ministère des Services gouvernementaux, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et Services Québec à l'égard des recommandations du Vérificateur général. Elle constate que des plans d'action ont été produits par les trois organisations. Par ailleurs, les députés jugent qu'un travail rigoureux a été effectué sur la méthode de calcul du retour sur l'investissement. Ils notent également que les intervenants sont sensibilisés sur la formation du personnel afin qu'il soit en mesure de répondre aux besoins de la clientèle. Les membres de la Commission observent, cependant, un certain paradoxe puisque plusieurs projets ont été réalisés ou sont en cours de développement alors que l'architecture d'entreprise gouvernementale n'est pas terminée. En outre, ils soulignent qu'il faut redoubler d'efforts pour améliorer la prestation électronique des services.

Les parlementaires sont très préoccupés en matière de planification et de suivi, puisque les plans d'action du ministère des Services gouvernementaux et de Services

Québec prévoient l'accomplissement, à court et à moyen terme, d'importants travaux. Le MSG doit, entre autres, procéder à la révision de son plan stratégique, produire le plan gouvernemental de gestion des ressources informationnelles 2006-2007 et dresser le bilan gouvernemental sur la réalisation de ce plan. Quant à Services Québec, cette agence doit produire un plan stratégique et son plan d'action doit être approuvé par le Conseil des ministres. Par conséquent, la Commission entend effectuer un suivi sur la réalisation de ces plans et activités.

Les députés soulignent les efforts fournis pour le développement d'un service d'authentification gouvernementale. Ils encouragent le MSG à poursuivre ses efforts pour permettre aux citoyens et aux entreprises d'accéder aux services électroniques des autres ministères et organismes à l'aide d'un seul identifiant.

Les députés constatent que, pour trois des quatre organisations vérifiées, la planification des services a été jugée insatisfaisante, tandis que l'autre était satisfaisante. À cet égard, ils encouragent le Vérificateur général à publier son modèle de référence afin que les ministères et les organismes puissent s'en inspirer pour améliorer la gestion de leurs futurs projets de développement.

Les membres de la Commission appréhendent une certaine difficulté quant à la réussite du développement des services en ligne s'il n'existe pas un leadership fort aux échelons supérieurs de l'appareil gouvernemental.

Par ailleurs, en raison des modifications de responsabilités survenues depuis l'adoption du Cadre de gestion des ressources informationnelles en janvier 2002, les parlementaires considèrent que le MSG doit demander au Conseil du trésor de réviser ce cadre afin qu'il reflète ces changements.

La Commission déplore l'inexistence d'un portrait global de la gestion des ressources informationnelles et, plus spécifiquement, sur le déploiement des services du gouvernement en ligne. À ce sujet, elle juge que des renseignements devraient être fournis par les ministères et les organismes touchés par le déploiement des services en ligne, notamment sur la réalisation des projets de développement ainsi que sur les ressources utilisées à cette fin. De plus, elle considère qu'en tant que

responsable du développement, de l'implantation et du déploiement du gouvernement en ligne, le MSG devrait compiler les données livrées par les ministères et les organismes afin de produire et de divulguer le portrait d'ensemble.

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

⇒ **Que le ministère des Services gouvernementaux, en tant que responsable du développement, de l'implantation et du déploiement du gouvernement en ligne, veille à :**

- **clarifier les rôles et responsabilités liées à la mise en œuvre du gouvernement en ligne, afin, entre autres, de permettre à la Commission de disposer des moyens nécessaires pour tenir, le cas échéant, les intervenants responsables de la réalisation de leurs activités;**
- **prendre des mesures pour assurer une orientation et un encadrement adéquats au développement de la prestation de services en ligne;**
- **demander au Conseil du trésor de mettre à jour le Cadre de gestion des ressources informationnelles, pour refléter les modifications de responsabilités survenues depuis son adoption, en janvier 2002;**
- **demander, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, aux ministères et aux organismes de traiter des sujets suivants dans leur rapport annuel de gestion en regard du développement de la prestation des services en ligne :**
 - ✓ **la production de l'information sur la réalisation des projets : avancement des travaux, explication des écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été accompli, aperçu des phases à réaliser dans les années qui suivront;**

- ✓ **la production de données sur les ressources humaines et financières affectées à la réalisation de ces projets : présentation comparative qui permet de situer le ministère ou l'organisme par rapport aux ressources prévues et aux ressources utilisées au cours de l'exercice précédent, présentation de résultats réels effectuée par comparaison avec le budget et ceux de l'exercice précédent; présentation de commentaires sur les principaux écarts;**

- **produire et publier un bilan gouvernemental qui fasse état du développement de la prestation de services du gouvernement en ligne. Ce document devrait montrer les progrès réalisés, expliquer, le cas échéant, les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été accompli, fournir un aperçu des étapes à réaliser dans les années qui suivront.**

CHAPITRE 6 L'EXAMEN DU RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2004-2005 DU MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES

Le 22 mars 2006, la Commission de l'administration publique a entendu le sous-ministre des Relations internationales, monsieur Denis Bédard, concernant le rapport annuel de gestion 2004-2005 de l'organisation qu'il dirige, et ce, en vertu de la Loi sur l'administration publique.

AUDITION DU SOUS-MINISTRE DES RELATIONS INTERNATIONALES

D'entrée de jeu, le sous-ministre des Relations internationales a mentionné que son organisation se dotait progressivement d'outils pour améliorer la performance et que la mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats devait se poursuivre. Il a souligné qu'en raison de sa mission, le Ministère exerce davantage une fonction de gouverne que de services directs à la population, ce qui représente un défi particulier en matière de gestion axée sur les résultats. Il a précisé que l'année 2004-2005 constituait une année de transition puisque le Ministère élaborait alors son plan stratégique 2005-2007. Par conséquent, les résultats présentés dans le rapport annuel de gestion 2004-2005 l'ont été en regard des orientations de ce plan. M. Bédard a ensuite traité brièvement du mandat, de la structure administrative, des ressources financières et humaines, des secteurs d'activité ainsi que des défis de son organisation. Au sujet des ressources financières, il a précisé que 45 % des dépenses étaient allouées au fonctionnement du réseau de représentations à l'étranger, 32 % à celui du siège social et 23 % aux dépenses de transfert.

Par ailleurs, il a fait un bilan sommaire des réalisations 2004-2005. Ainsi, au cours de cette période, le Ministère a poursuivi la préparation d'un nouvel énoncé gouvernemental de politique internationale. En ce qui concerne les relations multilatérales, la relation la plus importante a été celle entretenue avec l'Organisation internationale de la Francophonie. Le Québec a également joué un rôle déterminant dans l'adoption, par l'UNESCO, de la Convention sur la protection et

la promotion de la diversité des expressions culturelles. Le sous-ministre a signalé que des activités avaient été réalisées pour le développement des services en ligne offerts à la clientèle internationale, en vertu du mandat confié par le Secrétariat du Conseil du trésor. Il a rappelé que les principaux défis de son organisation étaient la gestion des ressources humaines, l'évaluation du fonctionnement du réseau ainsi que l'analyse de l'efficience et de l'efficacité.

En matière de services aux citoyens, M. Bédard a indiqué que la déclaration de services n'avait pas fait l'objet d'un suivi assez systématique. Il a terminé par la présentation de résultats des mesures de la satisfaction de la clientèle. Ainsi, plus de 95 % des jeunes qui ont participé à des projets ou à des stages et plus de 85 % des participants aux missions du premier ministre à l'étranger sont satisfaits.

Le sous-ministre et les membres de la Commission ont aussi traité de l'énoncé de politique d'affaires internationales, des programmes d'aide, des ressources humaines et des services à la clientèle. De façon particulière, les parlementaires ont relevé que la publication de l'énoncé de politique d'affaires internationales, prévue pour l'automne 2005, n'avait pas eu lieu. Ils ont pris note que le Ministère avait entrepris des études préparatoires en 2004, qu'il avait procédé à une consultation interministérielle à ce sujet et qu'il élaborait actuellement un plan d'action. Ils prennent conscience que l'énoncé de politique influencera les activités du Ministère pour les dix prochaines années et qu'il est important de bien préparer le plan d'action qui le complétera avant de les diffuser.

Par la suite, les échanges ont porté sur les programmes d'aide. Ainsi, en ce qui concerne l'aide accordée aux chaires et aux centres de recherche universitaires québécois afin de développer une expertise dans le domaine des études américaines et interaméricaines, le sous-ministre a spécifié que cinq chaires actives dans trois universités bénéficient de subventions depuis 2002-2003. De plus, une évaluation du renouvellement de ce programme est en cours, puisqu'il devrait prendre fin en 2006-2007. Il a ensuite été question de la coopération franco-québécoise où l'Office franco-québécois pour la jeunesse a pu compter sur une aide annuelle de 2,25 millions de dollars durant les trois dernières années. En ce qui concerne les programmes de la Direction de l'aide internationale, M. Bédard a précisé que le

Programme québécois de développement international était financé par Loto-Québec, qui y verse 1 % des bénéfices nets de ses casinos. Il a également expliqué que le programme Québec sans frontières finance des stages suivis par des jeunes dans des organismes non gouvernementaux étrangers. Finalement, il a été question du Programme de sensibilisation du public aux enjeux de développement et à la solidarité internationale, des stages au sein des organisations internationales gouvernementales et des subventions versées à diverses associations internationales qui effectuent des études sur le Québec.

La Commission s'est ensuite intéressée à la diminution de l'effectif autorisé et au personnel d'autres ministères œuvrant dans le réseau des représentations à l'étranger. Ainsi, le sous-ministre a traité du défi auquel il a fait face pour s'assurer que le nombre de personnes en poste respecte celui autorisé au 31 mars 2006. À cet égard, il a parlé de la concentration des unités d'analyse ainsi que de l'exercice de priorisation des partenaires en fonction des intérêts du Québec, ce qui devrait conduire à une réorganisation administrative. Par ailleurs, il a souligné que le Ministère avait bénéficié d'un contexte avantageux puisque la variation du taux de change lui a permis de respecter son budget, malgré le dépassement d'effectif. Au sujet du personnel affecté à des activités d'autres ministères, M. Bédard a mentionné que les personnes en poste à l'étranger étaient choisies par les ministères concernés. Par contre, le Ministère est responsable de l'encadrement et du suivi administratif de cet effectif.

Au sujet de la satisfaction de la clientèle, les échanges ont permis aux députés de constater que le Ministère a entrepris une réflexion pour améliorer sa déclaration de services aux citoyens et qu'il existe plus d'information que celle publiée. M. Bédard prend note que la reddition de comptes en cette matière doit être enrichie.

Enfin, les discussions ont porté sur la Politique d'accueil des organisations internationales au Québec, sur la formation du personnel, sur la liste des engagements internationaux et des ententes en vigueur ainsi que sur le mandat confié à l'École nationale d'administration publique pour la mise sur pied d'un outil de veille et d'analyse.

COMMENTAIRES DES MEMBRES DE LA COMMISSION

Les membres de la Commission prennent note que le ministère des Relations internationales reconnaît qu'il doit poursuivre ses efforts par rapport à l'application de la Loi sur l'administration publique. À cet égard, ils réitèrent l'importance d'améliorer les services à la population. D'ailleurs, dans l'esprit de la loi, la déclaration de services représente un élément fondamental de ce processus d'amélioration. Les parlementaires appuient la démarche de révision de la Déclaration de services aux citoyens du Ministère. Ils l'invitent à faire un suivi plus systématique et à enrichir sa reddition de comptes sur la satisfaction de la clientèle.

Par ailleurs, la Commission a obtenu des explications sur la production d'un rapport annuel de gestion qui porte principalement sur la réalisation d'activités plutôt que sur l'atteinte des résultats. À ce sujet, elle constate que les interventions du Ministère servent davantage à promouvoir et à défendre les intérêts du Québec sur la scène internationale que d'assurer des services directs à la population. Cette situation amène une évaluation qualitative des activités, ce qui représente un défi en matière de gestion axée sur les résultats principalement orientée sur la satisfaction de la clientèle.

En ce qui a trait à l'utilisation des ressources, les députés soulignent que le rapport annuel de gestion ne contient pas de renseignements sur les ressources affectées à la formation et au développement du personnel. Ils considèrent que le Ministère devrait publier le montant de même que le pourcentage de la masse salariale investie dans ces activités. En outre, les membres de la Commission relèvent que plusieurs sections du rapport annuel de gestion présentent des bribes d'information sur les sommes allouées pour les différents programmes d'aide, mais qu'il est difficile d'évaluer l'importance des ressources utilisées à cette fin. Ils estiment qu'ils constituent un levier majeur d'intervention pour le Ministère et, à cet égard, ils l'incitent à fournir des données sommaires dans son rapport annuel de gestion. Ces données devraient renseigner le lecteur sur l'importance des sommes accordées ainsi

que sur leur répartition en fonction des objectifs du plan stratégique et des activités régulières de l'organisation.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La Commission de l'administration publique juge que l'examen du rapport annuel de gestion 2004-2005 du ministère des Relations internationales a permis d'obtenir des réponses satisfaisantes à ses questions. Elle reconnaît que la nature du mandat et des activités du Ministère rend difficile l'application intégrale du cadre de gestion axée sur les résultats. Elle estime que le Ministère doit poursuivre ses efforts pour exercer un suivi plus systématique de ses services à la clientèle et qu'il doit améliorer son rapport annuel de gestion.

Par ailleurs, la Commission souhaite que le Ministère intègre la prestation de services du gouvernement en ligne par l'utilisation, dans son rapport annuel de gestion, de références à son site Web, notamment au sujet des engagements internationaux et des ententes.

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

- ⇒ **Que le ministère des Relations internationales révise sa déclaration de services aux citoyens;**

- ⇒ **Que le rapport annuel de gestion du ministère des Relations internationales :**
 - **fasse état des engagements de la déclaration de services et des résultats à cet égard;**

 - **présente plus de données sur la satisfaction de la clientèle;**

- **indique le montant de même que le pourcentage de la masse salariale investie dans la formation et le développement du personnel;**
- **comprenne un tableau sommaire sur les sommes dépensées pour les différents programmes d'aide, en fonction des objectifs du plan stratégique et des activités régulières;**
- **rende compte de l'état des engagements internationaux du Québec;**
- **détaille la composition de ses dépenses par catégories;**
- **traite des contributions des autres ministères à la réalisation de la mission de l'État en matière de relations internationales.**

ANNEXE I

EXAMEN DES RAPPORTS ANNUELS DE GESTION QUI N'ONT PAS FAIT L'OBJET D'UNE AUDITION

EXAMEN DES RAPPORTS ANNUELS DE GESTION QUI N'ONT PAS FAIT L'OBJET D'UNE AUDITION

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

La Commission a mis en place, en juin 2005, une procédure d'examen régulier de l'ensemble des rapports annuels de gestion. Poursuivant son programme de travail, la Commission de l'administration publique a tenu, à l'hiver 2006, des auditions avec les dirigeants de cinq organisations³⁴ conformément aux dispositions de la Loi sur l'administration publique. Certains chapitres du présent rapport sont d'ailleurs consacrés à ces auditions.

La Commission a également examiné, en séance de travail, les rapports annuels de six autres entités :

- le ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR);
- le ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF);
- la Commission de la fonction publique (CFP);
- la Corporation d'Urgences-santé (CUS);
- le Curateur public (CP);
- la Régie du cinéma (RC).

Concernant le rapport annuel de gestion de ces six entités, la Commission de l'administration publique estime que la reddition de comptes est en général satisfaisante³⁵. La Commission a pu noter, cependant, certains éléments qui mériteraient une amélioration. Ces éléments ne sont toutefois pas exclusifs à ces organisations. Le tableau suivant présente les commentaires des parlementaires concernant le contenu du rapport annuel de gestion des six organisations.

³⁴ Ces organisations sont le ministère de la Culture et des Communications, le ministère des Relations internationales, le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, la Régie du bâtiment du Québec et la Société de développement des entreprises culturelles.

³⁵ Cette appréciation est fondée sur l'examen du contenu du rapport annuel de gestion en regard de critères généralement utilisés pour juger de la qualité de l'information sur la performance.

ÉLÉMENTS DE LA REDDITION DE COMPTES À AMÉLIORER

	MRNF	MAMR	CFP	CUS	CP	RC
Présentation de l'information de base pour l'analyse de la performance	✘					
Présentation des résultats atteints et leur mise en contexte	✘					
Informations révélant le degré de satisfaction de la clientèle		✘				✘
Explication des liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats		✘	✘	✘	✘	✘
Explications des écarts entre les résultats et les cibles visées et présentation des correctifs			✘	✘		
Informations sur la capacité de l'organisme de maintenir et d'améliorer ses résultats			✘	✘		

La Commission de l'administration publique constate que l'explication des liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats constitue toujours une lacune majeure et largement présente dans les rapports annuels de gestion. En particulier, l'information sur le coût de revient est à peu près absente.

La finalité de la Loi sur l'administration publique est de fournir des services de qualité aux citoyens. En conséquence, les organisations devraient se doter d'objectifs de résultats précis en ce domaine, mettre en place des outils de mesure de la satisfaction des citoyens et rendre compte des résultats à cet égard. L'examen a révélé, chez certaines entités, des faiblesses sur ce point. Il en va de même pour l'explication des raisons des écarts entre les résultats et les objectifs. Pour ce qui est de la capacité de l'entité de maintenir et d'améliorer ses résultats, il est souhaitable que les rapports annuels présentent une information plus complète. Actuellement, plusieurs organisations ne font mention que de l'ensemble des ressources utilisées et des éléments découlant des autres exigences législatives et gouvernementales.

Le Secrétariat du Conseil du trésor, dans le *Rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique*, convenait d'ailleurs du besoin d'améliorer la reddition de comptes aux citoyens et aux parlementaires à travers les rapports annuels de gestion. Les aspects à renforcer sont notamment la qualité de la reddition de comptes

(par exemple, l'établissement du coût de revient) ainsi que la connaissance des attentes et la mesure de la satisfaction de la clientèle³⁶.

La Commission de l'administration publique a adressé ses remarques par écrit aux entités concernées. Celles-ci ont d'ailleurs répondu à la Commission. La teneur des échanges indique qu'un dialogue constructif s'établit avec les organisations qui ont fait l'objet d'un examen et que les améliorations souhaitées par la Commission feront l'objet d'une attention particulière.

Au terme des travaux concernant l'examen d'un deuxième groupe de rapports annuels de gestion, la Commission de l'administration publique considère que la procédure établie lui permet d'exercer de manière efficace et réaliste le rôle que lui confie la Loi sur l'administration publique. La Commission entend donc poursuivre son action en ce sens. Elle se réserve par ailleurs la possibilité de faire valoir certains commentaires au Secrétariat du Conseil du trésor si elle juge qu'il s'agit de questions qui touchent un grand nombre d'organisations ou qui concernent la mise en œuvre de la loi. Enfin, elle entend porter une attention particulière au suivi des gestes posés par les organisations en réponse à ses commentaires.

³⁶ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec. Rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique*, novembre 2005, p. 23.

ANNEXE II

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LES MEMBRES PERMANENTS DE LA COMMISSION

Mme Rita Dionne-Marsolais (Rosemont), présidente de la Commission

Mme Sarah Perreault (Chauveau), vice-présidente de la Commission

M. Stéphane Bergeron (Verchères), depuis le 15 mars 2006

M. Yvan Bordeleau (Acadie)

Mme Solange Charest (Rimouski), jusqu'au 15 mars 2006

Mme Francine Gaudet (Maskinongé), depuis le 21 mars 2006

Mme France Hamel (La Peltrie), jusqu'au 21 mars 2006

Mme Agnès Maltais (Taschereau)

M. Alain Paquet (Laval-des-Rapides)

M. Jean-Pierre Paquin (St-Jean)

M. Jean Rioux (Iberville)

Mme Cécile Vermette (Marie-Victorin)

LES MEMBRES TEMPORAIRES ET LE S REMPLAÇANTS

M. Dufour (René-Lévesque)

M. Girard (Gouin)

M. Simard (Richelieu)

M. Turp (Mercier)

Mme Vien (Bellechasse)

LE PERSONNEL DE LA COMMISSION

Mme Nancy Ford, secrétaire de la Commission

M. M. Jacques Gagnon, agent de recherche

M. Simon Blouin, agent de recherche

M. Bertrand Nadeau, agent de recherche

M. Pierre Rainville, agent de recherche

Mme Diane Fleury, agente de secrétariat

ANNEXE III

LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**LES RECOMMANDATIONS
DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

CHAPITRE 1 L'EXAMEN DU RAPPORT 2004-2005 SUR L'APPLICATION DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET DU RAPPORT SUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE INTITULÉ *CINQ ANNÉES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC*

- ⇒ **Que, pour tenir compte de l'évolution du contexte et de la performance des organisations, le Secrétariat du Conseil du trésor demande une mise à jour régulière, selon une périodicité à définir, des déclarations de services aux citoyens;**
- ⇒ **Que l'ensemble des ministères et des organismes qui offrent des services directs aux citoyens associent ces derniers à la mise à jour de leur déclaration de services;**
- ⇒ **Que l'ensemble des ministères et des organismes qui offrent des services directs aux citoyens utilisent régulièrement le nouveau volet de l'outil québécois de mesure afin de définir les attentes de la population;**
- ⇒ **Que le Secrétariat du Conseil du trésor simplifie les modalités d'application des assouplissements facilite leur obtention par les organisations, particulièrement les agences et les unités autonomes de services, qui présentent le profil adéquat pour en obtenir et qui témoignent d'une bonne performance;**
- ⇒ **Que le Secrétariat du Conseil du trésor dépose à la Commission de l'administration publique ses hypothèses de travail concernant l'établissement d'un conseil de gestion dans le respect des responsabilités des parlementaires en matière de reddition de comptes.**

CHAPITRE 2 L'EXAMEN DU RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2004-2005 DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS

- ⇒ **Que le ministère de la Culture et des Communications revoie ses liens et ses relations avec les 12 sociétés d'État et organismes publics relevant de la ministre de la Culture et des Communications afin d'assurer une reddition de comptes**

satisfaisante pour les parlementaires;

- ↻ **Que le ministère de la Culture et des Communications incite les sociétés d'État et les organismes publics du domaine de la culture et des communications à revoir et à améliorer leur processus décisionnel, notamment au moyen d'une meilleure documentation;**
- ↻ **Que le ministère de la Culture et des Communications poursuive ses efforts afin que les sociétés d'État et les organismes publics du domaine de la culture et des communications adoptent le mode de fonctionnement sous-jacent au projet di@pason.**

CHAPITRE 3 LA PERFORMANCE ET LA REDDITION DE COMPTES DE LA RÉGIE DU BÂTIMENT DU QUÉBEC

- ↻ **Que la Régie du bâtiment complète l'implantation de sa nouvelle approche de surveillance basée sur le suivi des intervenants et qu'elle documente celle-ci de façon appropriée;**
- ↻ **Que la Régie du bâtiment poursuive le développement d'indices globaux et de sous-indices sectoriels relatifs à la qualité et à la sécurité du parc immobilier sous sa surveillance;**
- ↻ **Que la Régie du bâtiment prenne les moyens requis pour bien connaître les besoins et attentes des citoyens et qu'elle fasse état des actions prises à cet égard dans son rapport annuel de gestion;**
- ↻ **Que la Régie du bâtiment accorde une attention particulière au besoin d'élargir la couverture offerte par le Plan de garantie des bâtiments résidentiels neufs, de façon à ce que les immeubles résidentiels de plus de quatre étages puissent aussi être couverts;**
- ↻ **Que la Régie du bâtiment poursuive ses démarches en vue d'étendre la portée du cautionnement versé par les entrepreneurs en construction;**
- ↻ **Que la Régie du bâtiment poursuive aussi ses travaux afin**

d'évaluer l'opportunité qu'un seul code de construction et un seul code de sécurité puissent s'appliquer dans toutes les municipalités du Québec;

- ⇒ **Que la Régie du bâtiment fasse des recommandations adéquates au ministre du Travail, en vue de faire évoluer le cadre légal et réglementaire du secteur du bâtiment dans le sens d'une meilleure protection des citoyens.**

CHAPITRE 4 L'EXAMEN DU RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2004-2005 DE LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES CULTURELLES (SODEC)

- ⇒ **Que la SODEC dépose à la Commission, avant le 31 décembre 2006, un rapport sur l'application des recommandations du rapport Vaugeois, dont un partage précis des responsabilités, une imputabilité clairement définie et un code d'éthique appliqué de façon rigoureuse.**

CHAPITRE 5 LA PRESTATION DE SERVICES DU GOUVERNEMENT EN LIGNE

- ⇒ **Que le ministère des Services gouvernementaux, en tant que responsable du développement, de l'implantation et du déploiement du gouvernement en ligne, veille à :**
- **clarifier les rôles et responsabilités liées à la mise en œuvre du gouvernement en ligne, afin, entre autres, de permettre à la Commission de disposer des moyens nécessaires pour tenir, le cas échéant, les intervenants responsables de la réalisation de leurs activités;**
 - **prendre des mesures pour assurer une orientation et un encadrement adéquats au développement de la prestation de services en ligne;**
 - **demander au Conseil du trésor de mettre à jour le Cadre de gestion des ressources informationnelles dès que possible, pour refléter les modifications de responsabilités survenues depuis son adoption, en janvier 2002;**
 - **demander, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, aux ministères et aux organismes de traiter des sujets suivants dans leur rapport annuel de gestion en regard du développement de la prestation des services en ligne :**

- ✓ **la production de l'information sur la réalisation des projets : avancement des travaux, explication des écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été accompli, aperçu des phases à réaliser dans les années qui suivront;**
- ✓ **la production de données sur les ressources humaines et financières affectées à la réalisation de ces projets : présentation comparative qui permet de situer le ministère ou l'organisme par rapport aux ressources prévues et aux ressources utilisées au cours de l'exercice précédent, présentation de résultats réels effectuée par comparaison avec le budget et ceux de l'exercice précédent; présentation de commentaires sur les principaux écarts;**
- **produire et publier un bilan gouvernemental qui fasse état du développement de la prestation de services du gouvernement en ligne. Ce document devrait montrer les progrès réalisés, expliquer, le cas échéant, les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été accompli, fournir un aperçu des étapes à réaliser dans les années qui suivront.**

CHAPITRE 6 L'EXAMEN DU RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2004-2005 DU MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES

- ⇒ **Que le ministère des Relations internationales révise sa déclaration de services aux citoyens;**
- ⇒ **Que le rapport annuel de gestion du ministère des Relations internationales :**
 - **fasse état des engagements de la déclaration de services et des résultats à cet égard;**
 - **présente plus de données sur la satisfaction de la clientèle;**
 - **indique le montant de même que le pourcentage de la masse salariale investie dans la formation et le développement du personnel;**
 - **comprenne un tableau sommaire sur les sommes dépensées pour les différents programmes d'aide, en fonction des objectifs du plan stratégique et des activités régulières;**

- **rende compte de l'état des engagements internationaux du Québec;**
- **détaille la composition de ses dépenses par catégories;**
- **traite des contributions des autres ministères à la réalisation de la mission de l'État en matière de relations internationales.**

ANNEXE IV

LES PARTICIPANTS

LES PARTICIPANTS

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Monsieur Renaud Lachance, vérificateur général
Monsieur Gilles Bédard, vérificateur général adjoint
Monsieur Michel Samson, directeur principal
Monsieur Bertrand Carrier, directeur de vérification
Monsieur Martin Lessard, directeur de vérification
Monsieur Clarence Kimpton, chargé de projet
Monsieur Martin St-Louis, chargé de projet
Madame Mélanie Turcotte, professionnelle

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Monsieur Luc Meunier, secrétaire du Conseil du trésor
Madame Denise Fortin, secrétaire associée au personnel de la fonction publique
Madame Sylvie Grondin, secrétaire associée à la modernisation de l'État
Monsieur Jacques Lafrance, secrétaire associé aux politiques budgétaires et aux programmes
Monsieur Guy Émond, directeur de la gestion de la performance

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS

Madame Christiane Barbe, sous-ministre
Monsieur Gérald Grandmont, sous-ministre adjoint aux politiques, aux sociétés d'État et aux affaires multilatérales
Madame Marie-France Maheu, sous-ministre adjointe au développement régional, à la muséologie et à la formation
Madame Josette Laurin, directrice générale par intérim de l'administration
Madame Danielle-Claude Chartré, directrice générale du secrétariat et des communications

RÉGIE DU BÂTIMENT DU QUÉBEC

Monsieur Daniel Gilbert, président-directeur général
Monsieur Michel Beaudoin, vice-président aux relations à la clientèle et aux opérations
Monsieur Guy Pelletier, directeur principal de la planification et de la normalisation

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES CULTURELLES (SODEC)

Monsieur Jean G. Chaput, président
Monsieur Dominique Jutras, secrétaire général adjoint
Madame Roxane Girard, directrice générale Financement
Monsieur Stéphane Cardin, directeur général Aide fiscale
Madame Joëlle Levie, directrice générale Cinéma et production télévisuelle
Madame Carole Hamelin, directrice générale Administration
Monsieur Gilles Corbeil, directeur général Disques, spectacle de variétés, livres et métiers
d'art
Madame Nancy Bélanger, directrice des Communications
Madame Anne-Lyse Haket, directrice des Affaires internationales
Monsieur Jean Valois, directeur des Affaires juridiques
Monsieur Benoit-Pierre Bertrand, directeur du Patrimoine immobilier
Madame Carole Lamy, adjointe à la présidence

MINISTÈRE DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX

Madame Raymonde Saint-Germain, sous-ministre
Madame Francine Thomas, sous-ministre associée
Monsieur Michel Rosciszewski, directeur
Monsieur Olivier Putseys, conseiller

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

Monsieur François Turenne, sous-ministre
Monsieur Raymond Sarrazin, sous-ministre adjoint et directeur général des services à la
gestion
Monsieur Denis Jacques, directeur de la Vérification interne et des enquêtes administratives
Monsieur Bernard Matte, directeur général adjoint à la Planification de l'emploi et de la
solidarité sociale et à l'information sur le marché du travail
Monsieur Louis Durand, directeur du Placement
Monsieur Martin East, directeur des Systèmes informatiques à Emploi-Québec

SERVICES QUÉBEC

Madame Francine Martel-Vaillancourt, présidente-directrice générale

Monsieur Beniamino Colombo, directeur de la Coordination et du pilotage des services
spéciaux

Monsieur Pierre E. Rodrigue, secrétaire général et directeur des Services juridiques

MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES

Monsieur Denis Bédard, sous-ministre

Madame Hélène Latouche, sous-ministre adjointe à l'Analyse et politiques

Monsieur Michel Chevrier, directeur général des Services ministériels

Monsieur Daniel Legault, directeur général Missions et événements

Monsieur René Leduc, directeur général Francophonie et aide internationale

Monsieur Benoît-Jean Bernard, directeur général Europe, Afrique et Moyen Orient

Monsieur Robert Keating, directeur général Amériques et Asie-Pacifique

Monsieur Éric Thérooux, directeur des Affaires juridiques

Monsieur Paul-André Boisclair, directeur général adjoint Planification et analyse

Monsieur Jean Fortin, directeur général adjoint Affaires publiques

Monsieur Gaston Gaudreau, directeur général adjoint Relève et Développement des
ressources humaines

Monsieur Patrick Muzzi, secrétaire du Ministère

Madame Françoise Cloutier, conseillère au Bureau des sous-ministres

Monsieur Bernard Gayraud, directeur des ressources financières

Monsieur Christian Beaudet, vérificateur interne