



VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL DU QUÉBEC

**RAPPORT
À L'ASSEMBLÉE NATIONALE
POUR L'ANNÉE 2001-2002
TOME II**

Chapitre

***Suivi de vérifications
de l'optimisation des ressources***



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	6.1
DURÉE DES SÉJOURS ET PERTINENCE DES HOSPITALISATIONS DANS LES CENTRES HOSPITALIERS DE SOINS GÉNÉRAUX ET SPÉCIALISÉS	
Travaux effectués auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux, de régies régionales et de centres hospitaliers	6.6
Conclusions générales	6.8
Utilisation des lits dans les centres hospitaliers	6.9
Organisation régionale des services	6.24
Responsabilisation des trois paliers du réseau	6.30
Information de gestion	6.41
RÉGIE DES MARCHÉS AGRICOLES ET ALIMENTAIRES DU QUÉBEC	
Travaux effectués auprès de la Régie	6.55
Conclusions générales	6.57
Surveillance des plans conjoints	6.58
Gestion de la Régie	6.83
Fonds d'assurance-garantie de paiement du lait	6.89
Reddition de comptes	6.98
FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE DANS LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS	
Travaux effectués auprès du ministère de l'Éducation, de commissions scolaires et de cégeps	6.102
Conclusions générales	6.105
Adaptation de l'offre de formation professionnelle et technique aux besoins du marché de l'emploi	6.108
Reconnaissance des acquis scolaires par l'ordre d'enseignement supérieur	6.127
Ressources allouées à la formation	6.130

Les commentaires des entités apparaissent après chacun des sujets traités.

Sigles utilisés dans ce chapitre

CLSC	Centre local de services communautaires
MED-ÉCHO	Maintenance et exploitation des données pour l'étude de la clientèle hospitalière
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux



INTRODUCTION

- 6.1** Après un intervalle de quelques années, nos travaux de vérification donnent lieu à un suivi. Nous poursuivons alors l'objectif de voir si les recommandations formulées à l'origine ont été prises en compte et si les entités vérifiées ont remédié aux déficiences que nous avons relevées à l'égard de leur gestion.
- 6.2** Cet exercice, qui vient compléter la vérification initiale, permet d'informer les parlementaires quant aux actions qui ont été entreprises pour pallier les difficultés dont nous faisons état. Lorsque des problèmes perdurent, nous déterminons à nouveau leur nature et leur ampleur.
- 6.3** Le tableau 1 présente la liste des suivis dont traite le présent tome, avec la référence aux vérifications initiales.

TABLEAU 1

SUIVIS DONT TRAITE LE PRÉSENT TOME

Vérification d'origine	Rapport pour l'année concernée
Ministère de la Santé et des Services sociaux, deux régies régionales et quatre centres hospitaliers – Durée des séjours et pertinence des hospitalisations dans les centres hospitaliers de soins généraux et spécialisés	1996-1997, tome II, pages 103 à 121
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	1997-1998, tome I, pages 109 à 131
Ministère de l'Éducation – Formation professionnelle et technique dans les établissements publics	1997-1998, tome II, pages 141 à 159

- 6.4** À la faveur de ces travaux, nous avons donc effectué le suivi de 28 recommandations. Le tableau 2 précise leur niveau d'application. De façon globale, il faut retenir que 93 p. cent de nos recommandations ont suscité des gestes concrets de la part des gestionnaires. Cependant, nous ne sommes satisfaits des progrès réalisés que dans 68 p. cent des cas.
- 6.5** Ce dernier taux est encore trop faible. Les entités vérifiées devront intensifier leurs efforts pour mettre en œuvre nos recommandations et ainsi corriger les lacunes qui entachent toujours la gestion des activités que nous avons examinées.



TABLEAU 2

RÉSULTATS DES SUIVIS ET NIVEAU D'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de recommandations					Total
	Appliquées	Partiellement appliquées		Non appliquées	Caduques	
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants			
Ministère de la Santé et des Services sociaux, régies régionales, centres hospitaliers	0	1	6	2	–	9
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	2	7	1	0	–	10
Ministère de l'Éducation	0	9	0	0	–	9
Total	2	17	7	2	–	28
	7 %	61 %	25 %	7 %	–	100 %



DURÉE DES SÉJOURS ET PERTINENCE DES HOSPITALISATIONS DANS LES CENTRES HOSPITALIERS DE SOINS GÉNÉRAUX ET SPÉCIALISÉS

Travaux effectués auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux, de régies régionales et de centres hospitaliers

Suivi mené par
Laurent Lapointe
Directeur de vérification
Benoît Bussières
Francine Roy

- 6.6** Nous avons procédé au suivi de la vérification de l'optimisation des ressources effectuée en 1996-1997 auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), de deux régies régionales et de quatre centres hospitaliers. Nos travaux ont pris fin en août 2002.
- 6.7** La vérification initiale, dont les résultats ont été publiés dans le chapitre 5 du tome II du *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1996-1997*, avait pour objectif de nous assurer que le ministère, les régies régionales et les centres hospitaliers avaient mis en place les moyens pour favoriser l'utilisation optimale des lits de courte durée dans les centres hospitaliers, et ce, qu'il s'agisse de la durée des séjours ou de la pertinence des hospitalisations. Nous avons examiné les mesures prises par des centres hospitaliers dans ces domaines et le soutien qui leur était apporté par le ministère et les régies régionales. Nous nous étions également assurés que les services offerts dans les régions examinées étaient complémentaires et continus. Enfin, nous avons examiné la reddition de comptes des trois paliers du réseau ainsi que l'information de gestion qui devait soutenir la prise de décision.

Conclusions générales

*Deux recommandations
n'ont pas été suivies
alors que, pour six
des sept autres, les progrès
sont insatisfaisants.*

- 6.8** Notre suivi révèle qu'il reste encore beaucoup d'actions concrètes à accomplir pour remédier aux problèmes soulevés à l'époque. Ainsi, des neuf recommandations formulées en 1996-1997, sept ont été appliquées en partie. Nous estimons que les progrès réalisés sont satisfaisants pour une d'entre elles et insatisfaisants pour les six autres. Quant aux deux recommandations restantes, elles n'ont toujours pas été suivies. Le tableau 1 fait le point sur l'état de chacune des recommandations.

Utilisation des lits dans les centres hospitaliers

Gestion de la durée des séjours

- 6.9** La durée des séjours est un indicateur important pour apprécier la performance des centres hospitaliers. Bien sûr, cette durée est tributaire de l'état du patient, mais aussi de la façon dont les différents services (diagnostiques, pharmaceutiques, soins infirmiers, etc.) sont coordonnés.
- 6.10** En 1996-1997, nous avons recommandé aux centres hospitaliers d'améliorer leur gestion de la durée des séjours. En effet, ceux-ci ne planifiaient pas de manière adéquate le séjour des clientèles hospitalisées. De plus, pour plusieurs d'entre eux, les responsables de différents services n'évaluaient pas toujours l'effet de leurs décisions sur la durée des séjours et l'information de gestion mise à leur disposition



TABLEAU 1

ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Recommandation			
	Appliquée	Partiellement appliquée		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
Utilisation des lits dans les centres hospitaliers				
Centres hospitaliers				
Améliorer leur gestion de la durée des séjours.			X	
Intensifier leurs efforts afin de s'assurer de la pertinence des hospitalisations et de retenir les solutions de rechange les plus appropriées.			X	
MSSS et régions régionales				
Soutenir plus concrètement les centres hospitaliers afin de les aider à améliorer leur performance.		X		
Organisation régionale des services				
Régions régionales				
S'assurer que les services offerts dans leur région sont complémentaires et continus.			X	
Responsabilisation des trois paliers du réseau				
MSSS				
Implanter, en collaboration avec les régions régionales et les établissements, un cadre de responsabilisation.			X	
MSSS, régions régionales, centres hospitaliers				
Réviser le contenu de leurs rapports annuels d'activités afin de fournir une information complète au regard de la performance.				X
Fixer des objectifs précis au regard de la pertinence des hospitalisations et de la durée des séjours.			X	
Information de gestion sur les hospitalisations				
MSSS				
Améliorer la qualité des données du système d'information sur les séjours hospitaliers, et s'assurer que les informations de gestion qu'il produit répondent aux besoins des utilisateurs et sont disponibles en temps opportun.			X	
Information de gestion sur les services ambulatoires				
MSSS				
Se procurer l'information suffisante pour pouvoir évaluer les services offerts en mode ambulatoire.				X



n'était pas suffisamment analysée. Ainsi, ils n'étaient pas en mesure d'identifier toutes les clientèles qui auraient pu faire l'objet de gains d'efficience ni de mettre en œuvre les mesures les plus susceptibles d'améliorer leurs résultats.

- 6.11** D'ailleurs, le ministère estimait à l'époque que, pour chacun des quatre centres hospitaliers, de 12 700 à 22 300 jours d'hospitalisation auraient été évitables (soit une économie potentielle de 4,4 à 8,5 millions de dollars pour chacun des établissements en 1995-1996) si la durée de leurs hospitalisations avait été ramenée à la moyenne obtenue par les centres hospitaliers les plus performants du Québec. Concrètement, le fait de réduire au minimum la durée des séjours aurait permis, pour un même nombre de patients traités, de diminuer le nombre de lits requis.
- 6.12** Nos récents travaux révèlent que trois des quatre centres hospitaliers concernés planifient mieux les séjours, notamment en exerçant un suivi plus rigoureux quant à la chronologie des soins à prodiguer (comme les soins infirmiers, les tests diagnostiques, les visites des médecins spécialistes) en fonction de l'état clinique du patient. Un des centres procède maintenant de telle façon pour plusieurs clientèles, particulièrement en ce qui concerne les maladies pulmonaires obstructives chroniques, l'angine instable et l'infarctus du myocarde. Les deux autres, qui effectuaient à l'époque ce type de suivi pour certaines clientèles, l'ont étendu à de nouvelles.
- 6.13** En outre, deux des trois établissements visés à l'époque ont davantage sensibilisé et impliqué les personnes clés appartenant à tous les paliers de décision afin d'optimiser la gestion de la durée de leurs hospitalisations. La situation s'est donc globalement améliorée, même si les services diagnostiques ou la pharmacie n'évaluent toujours pas dans quelle mesure leurs décisions influent sur la durée des séjours.
- 6.14** Par ailleurs, tous les établissements analysent maintenant l'information de gestion portant sur la durée des séjours. Par exemple, ils réalisent des études relativement détaillées en vue de cibler des clientèles pouvant faire l'objet de gains d'efficience.
- 6.15** Malgré les mesures mises en place par les centres hospitaliers, chacun a enregistré, pour 2000-2001, de 11 000 à 20 300 jours d'hospitalisation de plus que la moyenne obtenue par les centres hospitaliers les plus performants, telle qu'établie par le ministère. Cet écart représente une masse pécuniaire de 4,7 à 8,7 millions de dollars. L'utilisation des lits de courte durée n'est donc pas encore optimale. Pour cette raison, nous considérons que les progrès sont insatisfaisants.

*Utilisation des lits
de courte durée
pas encore optimale.*

Évaluation de la pertinence des hospitalisations

- 6.16** Les centres hospitaliers doivent constamment remettre en question le recours à l'hospitalisation. Il ne s'agit pas de douter du bien-fondé des décisions médicales, mais bien de déterminer s'il est à propos de délivrer les services nécessaires en milieu hospitalier. Des outils reconnus peuvent servir de guide en la matière ; en outre, l'évolution des techniques et des pratiques médicales permet de plus en plus



le diagnostic et le traitement en mode ambulatoire. Ainsi, de manière à éviter des hospitalisations indues, les patients doivent être orientés, aussi souvent que faire se peut, vers les unités de médecine de jour et de chirurgie d'un jour.

- 6.17** Dans cette optique, nous avons recommandé aux centres hospitaliers d'intensifier leurs efforts afin de s'assurer de la pertinence des hospitalisations et de retenir les solutions de rechange les plus appropriées. Entre autres, nous avons constaté que les moyens qu'ils avaient adoptés ne leur permettaient pas de juger de façon systématique de la pertinence des hospitalisations. Dans l'ensemble, le potentiel en médecine de jour n'avait pas été évalué. De plus, le recours à la chirurgie d'un jour était très variable d'une région à l'autre et d'un centre hospitalier à l'autre. Enfin, aucun établissement n'avait l'assurance de recourir à la solution de rechange la plus appropriée, le cas échéant. Ainsi, il se pouvait que certains patients qui recevaient des soins d'un centre hospitalier auraient plutôt eu avantage à être suivis par un centre local de services communautaires (CLSC).
- 6.18** Notre suivi indique d'abord que, préalablement à l'admission, la pertinence de l'hospitalisation n'est toujours pas analysée de façon systématique, à l'aide de critères reconnus par les médecins. Cette analyse peut notamment s'effectuer en ayant recours à une grille d'évaluation de la pertinence suggérée par les experts dans la documentation médicale.
- 6.19** Même si les établissements ont développé davantage leur médecine de jour, particulièrement en ayant mis sur pied des unités de soins ambulatoires vouées au diagnostic et au traitement, des améliorations sont encore à faire pour l'optimiser. En règle générale, les centres hospitaliers visités n'ont pas évalué toutes les possibilités offertes par la médecine de jour pour l'ensemble de leurs clientèles. À ce propos, les auteurs d'une étude publiée en 2001 et menée à l'initiative du conseil d'administration d'un des centres hospitaliers concernés recommandaient que ce dernier élabore des programmes de soins et de services en médecine de jour pour les clientèles prioritaires, considérant qu'elles représentaient environ 48 p. cent du total des visites et 20 p. cent des usagers. Précisons que les pathologies les plus fréquentes chez ces clientèles sont l'insuffisance cardiaque, l'insuffisance respiratoire et les inflammations diverses nécessitant des traitements d'antibiothérapie intraveineuse.
- 6.20** Si l'on compare maintenant le taux d'utilisation de la chirurgie d'un jour d'une région à l'autre, nous remarquons toujours des écarts importants : en 2000-2001, le rapport entre les interventions effectuées en recourant à cette pratique et celles qui auraient pu l'être varie de 81 à 92 p. cent selon les régions, alors que ce taux se situait entre 70 et 86 p. cent en 1995-1996. Par exemple, en 2000-2001, 70 p. cent des rhinoplasties pratiquées dans un des centres hospitaliers visités sont réalisées en chirurgie d'un jour pendant que d'autres établissements connaissent un taux de 100 p. cent à ce chapitre.

*Évaluation incomplète
des possibilités offertes
par la médecine de jour.*



- 6.21** Enfin, rien n'indique que les choix qui sont faits quant aux solutions de rechange à l'hospitalisation sont les plus judicieux. En d'autres termes, les centres hospitaliers ignorent s'il pourrait être avantageux de transférer certaines chirurgies d'un jour vers les cliniques externes, voire les cabinets de médecin.

Soutien apporté aux centres hospitaliers

- 6.22** En 1996-1997, nous avons recommandé au ministère et aux régies régionales de soutenir plus concrètement les centres hospitaliers afin de les aider à améliorer leur performance. Nous avons constaté alors qu'ils n'étaient pas assez à l'affût des méthodes novatrices et qu'ils n'appuyaient pas suffisamment les centres hospitaliers dans l'implantation de nouvelles façons de faire en vue de réduire la durée des hospitalisations et d'assurer leur pertinence. Nous avons également souligné que le partage des connaissances entre les différents partenaires du réseau aurait gagné à être élargi.

**Le ministère
et les régies régionales
donnent un meilleur soutien
aux centres hospitaliers.**

- 6.23** Le ministère et les régies régionales ont accompli plusieurs actions dans le but de bonifier leur soutien. Notamment, le ministère a travaillé en collaboration avec les acteurs du milieu pour produire des outils qui guident les centres hospitaliers en favorisant une meilleure gestion de la durée des séjours, comme le *Guide de gestion de l'unité d'urgence*. Ce dernier suggère, entre autres, divers éléments à considérer pour optimiser l'utilisation des lits. Les régies régionales ont elles aussi encouragé différentes démarches des centres hospitaliers et suscité le partage des connaissances entre ceux-ci. Parmi les interventions à porter au crédit des régies régionales, mentionnons l'organisation d'un forum sur les outils de gestion capables d'accroître la pertinence des hospitalisations et l'attribution d'une aide financière aux centres hospitaliers désireux d'acquérir de tels outils. Ces mesures témoignent d'une application satisfaisante de la recommandation.

Organisation régionale des services

- 6.24** Au fur et à mesure que les centres hospitaliers réduisent les services lorsque ceux-ci peuvent être offerts ailleurs, les autres composantes du réseau, que ce soit les services communautaires, les CLSC ou toute autre ressource, doivent être prêtes à prendre la relève. Il importe que les différents genres de soins soient assurés et que les ressources complémentaires soient disponibles, sans égard au secteur. Pour ce faire, la coordination régionale est essentielle.
- 6.25** Nous avons relevé en 1996-1997 que les régies régionales n'avaient pas tout mis en œuvre pour garantir la complémentarité des services. Même si elles procédaient à des analyses pour détecter les principales lacunes dans l'organisation des services posthospitaliers, elles ne mettaient pas toujours en place les correctifs qui s'imposaient. C'est pourquoi nous leur avons rappelé la nécessité de veiller à ce que les services offerts soient complémentaires et continus.



- 6.26** Le problème était particulièrement aigu en santé mentale. Dans les deux régions visitées, les écarts entre la durée moyenne des séjours en psychiatrie et la moyenne provinciale représentaient plus de 24 000 journées d'hospitalisation, soit près de 70 lits au total. En 2000-2001, la situation est restée sensiblement la même.
- 6.27** De plus, ces deux régions connaissaient des problèmes de délais d'attente en cardiologie, de sorte que plusieurs patients devaient demeurer à l'hôpital préalablement au diagnostic ou au traitement. Elles présentent maintenant un meilleur bilan, grâce notamment à l'ajout de ressources financières. À l'époque, une région était aux prises avec des difficultés plus sérieuses. Ainsi, la régie régionale concernée avait évalué que l'équivalent de 30 lits avaient été occupés en 1994-1995 par des clients en attente de soins donnés par des centres spécialisés en cardiologie. En 2001-2002, il y a une nette amélioration : selon l'information obtenue, à peine l'équivalent de 5 lits de courte durée sont occupés à pareille fin.
- 6.28** Notre vérification initiale avait également révélé que des personnes âgées en attente de placement dans des centres d'hébergement et de soins de longue durée mobilisaient elles aussi des lits de courte durée. Or, cette situation perdure : si l'on se reporte aux données du ministère pour 2000-2001 concernant les deux régions régionales mises à contribution, près de 3 400 aînés – ce qui représente près de 145 000 jours d'hospitalisation et 38 millions de dollars d'économies potentielles – sont pris en charge de cette façon.
- 6.29** En conclusion, nous sommes d'avis que les régies régionales n'ont pas mis en place toutes les mesures pour assurer la complémentarité des services depuis notre vérification de 1996-1997. En effet, des lacunes signalées à l'époque, dont certaines ayant trait à la santé mentale et à la gériatrie, subsistent. C'est pourquoi nous considérons que les progrès réalisés sont insatisfaisants.

**Complémentarité des services :
les régies régionales doivent
poursuivre leurs efforts.**

Responsabilisation des trois paliers du réseau

- 6.30** La *Loi sur les services de santé et les services sociaux* prévoit que le ministère fixe les orientations et les objectifs en cause, que les régies régionales planifient, organisent, mettent en œuvre et évaluent les services offerts sur leur territoire et que les établissements assurent la prestation de services de qualité avec efficacité et efficacité. Une telle structure exige que chacun des niveaux rende compte au palier supérieur.
- 6.31** La *Loi sur l'administration publique* (L.R.Q., c. A-6.01), sanctionnée en mai 2000, exige pour sa part que le ministère produise un plan stratégique et qu'il effectue une reddition de comptes axée sur les résultats. En outre, depuis août 2002, la *Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives* (2001, c. 24) oblige la régie régionale à soumettre au ministre pour approbation un plan stratégique triennal d'organisation des services. Elle demande aussi, depuis juin 2001, la conclusion d'ententes de gestion et d'imputabilité entre la régie régionale et le ministre et entre la régie régionale et les établissements publics, en plus de préciser les modalités de la reddition de comptes préparée par



ces derniers, qui doivent y présenter les résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus. Cette loi ne précise cependant pas les échéances pour produire le plan stratégique régional et pour conclure les ententes de gestion et d'imputabilité.

Cadre de responsabilisation et reddition de comptes

Trop tôt pour observer des améliorations concrètes quant à l'application des nouveaux mécanismes d'imputabilité.

- 6.32** En 1996-1997, nous avons constaté que le ministère n'avait pas implanté de cadre de responsabilisation, qu'il n'assortissait pas ses énoncés de politique d'objectifs précis et que, même si certains indicateurs de résultats étaient connus, ils n'étaient pas liés à des objectifs. Aussi avons-nous recommandé au ministère d'implanter un tel cadre de responsabilisation.
- 6.33** Nos travaux indiquent que les progrès réalisés à cet égard sont insatisfaisants. Bien que le ministère ait produit sa planification stratégique pour 2001-2004 et que les nouveaux mécanismes d'imputabilité aient été arrêtés par le législateur, il est trop tôt pour observer des améliorations concrètes. En effet, puisque l'entrée en vigueur des modifications législatives est récente, les régies régionales n'ont pas encore produit leurs plans stratégiques triennaux d'organisation des services et elles n'ont toujours pas signé d'ententes de gestion et d'imputabilité avec leurs établissements. Quant aux ententes de gestion triennales (1999-2002) que le ministère a conclues avec les régies régionales en 1999, elles nécessiteraient une mise à jour en fonction de la nouvelle législation; citons l'ajout d'objectifs plus précis, par exemple en ce qui a trait à la durée moyenne des séjours.
- 6.34** Par ailleurs, nous avons souligné à l'époque que la reddition de comptes du ministère, des régies régionales et des centres hospitaliers ne permettait pas d'évaluer l'atteinte des objectifs qui avaient été fixés au préalable. Conséquemment, nous les avons invités à réviser le contenu de leurs rapports annuels d'activités respectifs afin de fournir une information complète au regard de la performance.
- 6.35** L'analyse des rapports annuels d'activités pour 2000-2001 du ministère ainsi que des deux régies régionales et des quatre centres hospitaliers faisant l'objet de notre suivi démontre que la reddition de comptes est toujours déficiente. Comme elle ne fait pas état des objectifs relatifs à la durée des séjours et à la pertinence des hospitalisations, ainsi que de leur atteinte, il est difficile d'évaluer adéquatement la performance des différents acteurs.

Objectifs de gestion

- 6.36** Au terme des premiers travaux de vérification, nous avons recommandé au ministère, aux régies régionales et aux centres hospitaliers de fixer des objectifs précis au regard de la pertinence des hospitalisations et de la durée des séjours.
- 6.37** En particulier, nous avons noté que le ministère n'avait pas suffisamment orienté les actions des régies régionales et des centres hospitaliers quant à l'utilisation rationnelle des lits de courte durée. Ainsi, il n'avait pas précisé d'objectifs régionaux et il avait approuvé les plans de transformation produits par les régies régionales sans évaluer dans quelle mesure ils favorisaient l'atteinte des objectifs provinciaux.



**Absence d'objectifs
précis et mesurables
dans les ententes de gestion.**

- 6.38** Le ministère avait bien réalisé des études qui permettaient de cibler des améliorations potentielles, mais il ne les avait pas souvent traduites en objectifs. Nous avons également signalé qu'il n'avait pas formulé d'objectifs pour réduire les hospitalisations non pertinentes en médecine, notamment au regard des diagnostics et des traitements pouvant être faits dans les unités de médecine de jour, en clinique externe ou par les CLSC.
- 6.39** Les lacunes relatives à la détermination d'objectifs par le ministère sur l'utilisation rationnelle des lits de courte durée n'ont pas été comblées. En effet, les objectifs figurant dans les ententes de gestion au chapitre de la durée des séjours et de la pertinence des hospitalisations sont très généraux et l'amélioration souhaitée y est rarement quantifiée. Ces ententes se limitent par exemple à la mention suivante : « [...] la diminution de la durée moyenne de séjour et un recours accru à la chirurgie d'un jour à la lumière des pratiques québécoises optimales, tenant compte des caractéristiques de la clientèle et des types d'interventions pratiquées dans les centres hospitaliers de la région [...] ». De plus, il n'existe aucune cible précise et mesurable concernant les diagnostics ou les traitements susceptibles d'être confiés aux unités de médecine de jour, aux cliniques externes ou aux CLSC. En définitive, la recommandation destinée au ministère n'est pas appliquée.
- 6.40** La vérification initiale avait également mis en lumière le fait qu'une régie régionale et plusieurs centres hospitaliers ne s'étaient pas fixé d'objectifs pour certaines de leurs clientèles. Cette régie régionale a maintenant déterminé des objectifs pour ce qui est de la durée moyenne des séjours, de la chirurgie d'un jour, de la chirurgie le jour même de l'admission et des interventions pouvant être dirigées vers les unités de médecine de jour. Ainsi, elle a appliqué notre recommandation de façon satisfaisante. Les centres hospitaliers visés, quant à eux, n'ont pas suffisamment répondu à nos attentes. En effet, même si les objectifs qu'ils ont retenus s'appliquent dorénavant à une plus large gamme de leurs clientèles, des secteurs importants sont toujours laissés-pour-compte, comme la médecine de jour, la chirurgie d'un jour et la chirurgie le jour même de l'admission.

Information de gestion

- 6.41** Il est essentiel que le ministère, les régies régionales et les centres hospitaliers disposent d'une information de gestion de qualité au sujet des patients hospitalisés et de ceux qui fréquentent les unités ambulatoires.
- 6.42** En plus d'être indispensables à la saine gestion de la durée des séjours et d'assurer la pertinence des hospitalisations, la collecte et le traitement de cette information prennent davantage d'importance, étant donné le nouveau mode de budgétisation des centres hospitaliers et d'allocation des ressources du ministère et des régies régionales. Le Comité sur la réévaluation du mode de budgétisation des centres hospitaliers de soins généraux et spécialisés a proposé cette approche en janvier 2002. Enfin, les données traitées par le système d'information de gestion doivent permettre d'établir des indicateurs de santé pertinents et fiables.



Information sur les hospitalisations

Qualité des données de MED-ÉCHO à améliorer.

- 6.43** Le système Maintenance et exploitation des données pour l'étude de la clientèle hospitalière (MED-ÉCHO), administré par le ministère, contient des informations sur les séjours hospitaliers. Les données relatives à ces séjours sont recueillies et codées par les centres hospitaliers puis acheminées au ministère, qui les exploite. Entre autres, il distribue aux intéressés un logiciel d'analyse, le CD Explorateur, qui leur fournit notamment des renseignements et des cibles sur la durée moyenne des séjours.
- 6.44** À l'époque, nous avons rappelé au ministère la nécessité d'améliorer la qualité des données du système MED-ÉCHO ainsi que de s'assurer que les informations de gestion qu'il produit répondent aux besoins des utilisateurs et sont disponibles en temps opportun.
- 6.45** Même si le ministère a pris des moyens visant à mieux satisfaire ceux et celles qui sont à l'affût d'information concernant la clientèle hospitalière, la qualité des données n'est pas acquise et ces dernières ne sont pas générées avec assez de célérité. Par conséquent, la recommandation est appliquée de façon insatisfaisante.
- 6.46** D'abord, l'enregistrement des données n'est toujours pas homogène entre les centres hospitaliers. D'ailleurs, comme nous l'indiquons dans le chapitre 7 du présent tome, nos travaux de vérification portant sur les indicateurs de santé présentés dans l'annexe 4.2 du rapport ministériel publié en septembre 2002, intitulé *Rapport comparatif sur la santé de la population québécoise et sur la performance du système de santé québécois : indicateurs et tendances*, révèlent des erreurs dans la codification des diagnostics ou des traitements. Puis, comme en 1996-1997, on note l'absence de mécanisme de vérification systématique couvrant l'ensemble du territoire québécois et fournissant l'assurance que les données sont enregistrées conformément aux classifications en vigueur et en fonction des informations contenues dans le dossier médical. Il s'ensuit que les analyses menées en se fondant sur l'information issue du système risquent d'être faussées.
- 6.47** Quant aux délais associés à la divulgation de l'information, nous avons remarqué à l'époque que les bases de données et les compilations qui en découlaient n'étaient disponibles que plusieurs mois après la fin de l'exercice (par exemple, neuf mois au regard de 1995-1996). Pour 2000-2001, le CD Explorateur n'a été produit qu'en février 2002, soit près d'un an après la date de clôture de l'exercice. La situation ne s'est donc pas améliorée.
- 6.48** Il convient néanmoins de signaler que, depuis la vérification initiale, le ministère a rendu disponibles la base de données du système MED-ÉCHO ainsi que le CD Explorateur pour que les établissements se comparent entre eux et effectuent des études plus poussées, selon leurs propres besoins. La documentation et le soutien technique offerts aux utilisateurs par le ministère ont favorisé une meilleure compréhension des possibilités et des limites de ces outils et, ultimement, une exploitation plus judicieuse des données.



6.49 Par ailleurs, nous avons également constaté lors du mandat effectué il y a cinq ans que le ministère disposait de données incomplètes lorsqu'il analysait la performance des centres hospitaliers: d'une part, il retranchait à des fins comparatives plus de 40 p. cent des journées d'hospitalisation et, d'autre part, il ne se penchait pas sur les unités de médecine de jour et les cliniques externes. À cet égard, le CD Explorateur permet maintenant de connaître le bilan exhaustif des journées d'hospitalisation liées à l'occupation des lits de courte durée. En revanche, les données relatives aux unités de médecine de jour de même qu'aux cliniques externes ne sont toujours pas prises en compte.

Information sur les services ambulatoires

6.50 En 1996-1997, nos travaux avaient démontré que le ministère, les régies régionales et les établissements ne disposaient pas d'une information suffisante pour évaluer les services offerts en mode ambulatoire. Ayant observé qu'aucun système ne permettait d'obtenir une information similaire à celle qui était produite sur les hospitalisations, nous avons recommandé au ministère de se procurer l'information suffisante pour pouvoir évaluer les services fournis aux patients sans qu'ils aient à être hospitalisés.

Insuffisance d'information permettant d'évaluer les services offerts en mode ambulatoire.

6.51 Or, cette lacune perdure. Par exemple, les données compilées par les centres hospitaliers en ce qui concerne les patients traités par les unités de médecine de jour et ceux qui fréquentent les cliniques externes sont incomplètes.

6.52 Commentaires du ministère

«En février 2002, le MSSS a produit une documentation importante à l'intention du Vérificateur général. L'exercice avait pour but de rendre compte des démarches entreprises au MSSS pour pallier les lacunes sous-tendant les recommandations qui avaient été émises dans le *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1996-1997*, tome II. Dans cette documentation, nous faisons état des actions réalisées ou en cours de réalisation, mais aussi des actions annoncées ou à venir. Ces efforts devraient contribuer fortement à modifier le portrait de l'état des recommandations, principalement sur le volet portant sur la responsabilisation des trois paliers du réseau.

«Avec l'adoption de la *Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives* (2001, c. 24), le renforcement de la reddition de comptes est maintenant en place et la construction des indicateurs permanents est actuellement en cours pour répondre aux besoins des ententes de gestion MSSS-régies régionales qui doivent être élaborées pour l'année 2003.

«Pour renforcer le nouveau cadre de gestion, le ministère vient de procéder à une réorganisation administrative (septembre 2002) qui permettra la mise en place d'une unité administrative dédiée au processus de reddition de comptes et de suivi des ententes de gestion.



« Le MSSS poursuivra les efforts déjà entrepris pour améliorer l'information de gestion sur la pertinence des hospitalisations et des durées de séjour. À cette fin, le MSSS prévoit s'attaquer à la refonte du système MED-ÉCHO dans le cadre du projet global de développement des systèmes d'information pour les centres hospitaliers de soins généraux et spécialisés (CHSGS).

« Entre-temps, les travaux en cours pour l'amélioration de la qualité du système actuel et des outils qui en découlent se continueront, principalement l'explorateur-DRG (diagnostics regroupés pour la gestion) dans lequel on a introduit la notion de durée moyenne cible qui permet à chaque établissement de se situer par rapport à un objectif à atteindre. »

6.53 Résumé des commentaires des régies régionales

Les régies régionales sont d'accord avec les commentaires formulés par le Vérificateur général dans son rapport. Elles tiennent cependant à mentionner que les patients hospitalisés présentent des pathologies de plus en plus graves ou nombreuses, ce qui risque d'augmenter la durée des séjours. Cette tendance s'explique par le fait que le virage ambulatoire a amené une utilisation plus fréquente des solutions de rechange à l'hospitalisation pour les cas plus légers. Une régie régionale précise aussi que la transformation des services en santé mentale n'est pas complétée en aval et en amont de l'hospitalisation, mais que des mesures introduites récemment devraient améliorer la situation.

6.54 Résumé des commentaires des centres hospitaliers

Les centres hospitaliers considèrent que le rapport reflète bien la réalité et qu'il cerne adéquatement les responsabilités que doivent assumer les différents acteurs. La durée des séjours et la pertinence des hospitalisations sont parmi leurs préoccupations premières et ils mettront tout en œuvre pour poursuivre l'amélioration de leurs situations respectives.

À cet effet, la direction d'un centre hospitalier compte adresser une requête à son comité de gestion des séjours et à son conseil des médecins, dentistes et pharmaciens en vue d'assurer l'implantation sélective et graduelle de grilles d'évaluation de la pertinence. Selon elle, l'assentiment des professionnels de la santé est cependant un préalable à cette démarche.

Par ailleurs, deux centres hospitaliers spécifient que certaines mesures permettant d'écourter la durée des séjours ne sont pas entièrement de leur ressort. Ainsi, ils estiment que des problèmes concernant l'organisation régionale des services seraient à la base d'une partie non négligeable des jours d'hospitalisation évitables.



RÉGIE DES MARCHÉS AGRICOLES ET ALIMENTAIRES DU QUÉBEC

Travaux effectués auprès de la Régie

Suivi mené par

Marie-France Laverrière
Directrice de vérification

Pierre Guérard
Sylvain Roy

- 6.55** Nous avons procédé au suivi de la vérification de l'optimisation des ressources effectuée en 1997-1998 auprès de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec. Nos travaux ont pris fin en juin 2002.
- 6.56** La vérification initiale, dont les résultats ont été publiés dans le chapitre 6 du tome I du *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1997-1998*, avait pour objectif de déterminer si, d'une part, la Régie évaluait l'efficacité des plans conjoints et si, d'autre part, elle favorisait le développement de relations harmonieuses et le règlement de litiges entre les diverses parties en cause. Nous avons aussi vérifié si la Régie examinait les mécanismes de garantie de paiement aux producteurs, si elle évaluait le risque qu'elle assumait et si elle prenait les mesures nécessaires pour minimiser les réclamations et les coûts. De plus, nous nous étions assurés que la Régie rendait compte de ses activités de façon appropriée et en temps opportun.

Conclusions générales

**Les progrès
sont satisfaisants
pour 90 p. cent
de nos recommandations.**

- 6.57** À la suite de notre rapport, la Régie a agi rapidement. D'ailleurs, nos travaux de suivi démontrent que 100 p. cent de nos recommandations ont suscité des gestes concrets de la part des gestionnaires de la Régie. De plus, nous sommes satisfaits des progrès réalisés dans 90 p. cent des cas. Le tableau 1 présente l'état de chacune des recommandations, à savoir si elle est appliquée, si elle l'est partiellement ou si elle ne l'est pas.

Surveillance des plans conjoints

- 6.58** Pour améliorer le pouvoir de négociation et les conditions de vie dans le secteur agricole, le législateur a permis la création de plans conjoints, regroupements de producteurs destinés à favoriser la mise en marché de productions particulières. Les administrateurs de ces plans, qui doivent négocier les conditions de mise en marché de leurs produits avec les acheteurs, sont des syndicats ou des fédérations de syndicats souvent affiliés à l'Union des producteurs agricoles ou encore des offices de producteurs. Sur les 36 plans conjoints en vigueur au 31 mars 2002, 17 couvrent diverses productions agricoles, 16 les produits forestiers et 3 les produits marins.

Examen périodique des plans conjoints

Conformité avec la loi et calendrier

- 6.59** En 1997-1998, nous avons constaté que la plupart des plans conjoints avaient déjà fait l'objet d'une révision mais que, contrairement à la loi constitutive de la Régie, cinq d'entre eux n'avaient pas été revus à temps et deux n'avaient jamais été examinés, soit ceux du lait et du porc, qui représentaient pourtant des secteurs importants.



TABLEAU 1

ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Recommandation			
	Appliquée	Partiellement appliquée		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
Examen périodique des plans conjoints				
Réviser les plans conjoints au moins tous les cinq ans conformément à la loi.		X		
Recueillir l'information nécessaire pour faire état de leur performance.		X		
Assurer le suivi de toutes ses interventions.		X		
Respect des exigences de la loi				
Faire respecter toutes les modalités de sa loi constitutive.		X		
Gestion de la Régie				
Faire preuve de plus de transparence dans son fonctionnement.	X			
Se doter des ressources nécessaires à l'analyse économique et financière des plans conjoints.		X		
Se pourvoir d'un système de gestion documentaire et d'information de gestion approprié.		X		
Fonds d'assurance-garantie de paiement du lait				
Préciser l'objectif de tarification du Fonds pour tenir compte de l'évolution du risque et limiter les réclamations et les coûts.			X	
Évaluer les pertes éventuelles relatives aux réclamations et les inscrire aux résultats du Fonds.	X			
Reddition de comptes				
Réviser le contenu de son rapport annuel afin de fournir une information plus complète et significative sur ses activités et sa performance, et ce, en temps opportun.		X		

- 6.60** Malgré les efforts de la Régie pour réviser l'ensemble des plans conjoints tous les cinq ans, conformément à la loi, notre suivi a permis de relever qu'au cours de la deuxième phase d'examen s'échelonnant de 1997 à 2002, cinq plans conjoints n'ont pas été examinés dans les délais prescrits, c'est-à-dire au moins tous les cinq ans. Le délai moyen était de cinq ans et quatre mois au 31 mars 2002. Notons, toutefois, que les cinq plans conjoints en question renvoient à des secteurs de moindre importance et que la Régie a accepté de reporter les séances publiques qui avaient été planifiées, à la demande des organismes concernés. Par ailleurs, tous les plans conjoints ont au moins fait l'objet d'un premier examen périodique.
- 6.61** Nous réitérons cependant à la Régie notre recommandation voulant qu'elle révise les plans conjoints au moins tous les cinq ans conformément à la loi.



Information

- 6.62** Dans le cadre de la vérification initiale, nous avons observé que l'information dont disposait la Régie, lors des révisions quinquennales, ne lui permettait pas d'évaluer l'évolution et la performance des plans conjoints ni de détecter les situations qui auraient mérité une intervention. De plus, parce qu'elle n'avait pas demandé que toute formation d'un plan soit assortie d'objectifs précis et mesurables, elle n'était pas en mesure de juger à quel point la situation des producteurs s'améliorait ou se détériorait.
- 6.63** La Régie a déployé beaucoup d'efforts pour corriger les lacunes soulevées. Bien qu'il soit du ressort des organismes de fixer leurs objectifs et leurs cibles, en 1998, la Régie a, afin de mieux les outiller, pris l'initiative d'élaborer des ébauches d'indicateurs de résultats. Depuis, chaque rapport d'évaluation périodique qu'elle produit contient une recommandation à cet effet, s'il y a lieu. La Régie a aussi formé un groupe de travail, composé de l'Union des producteurs agricoles et de représentants de la Régie (groupe de travail UPA/Régie), qui s'est penché sur lesdites ébauches d'indicateurs. D'ailleurs, lors de l'examen périodique des plans conjoints pour la période de 2002 à 2007, l'appréciation de l'évolution et de la performance des plans conjoints sera effectuée en fonction de ces indicateurs.
- 6.64** Nous avons également noté que, pour préparer la révision des plans conjoints, la Régie utilisait une grille de critères d'évaluation auxquels les organismes devaient répondre lors de la présentation d'un mémoire. Toutefois, ces critères variaient sans raison apparente ou étaient carrément absents des mémoires. De plus, la Régie n'utilisait pas systématiquement ses propres critères dans la rédaction de son rapport. Enfin, elle n'avait pas de portrait d'ensemble de l'évolution des plans conjoints parce qu'il n'existait pas d'inventaire des conventions en vigueur dans chaque secteur ni des modalités de mise en marché adoptées par chacun des plans.
- 6.65** Depuis, la Régie a uniformisé l'utilisation d'une grille de critères d'évaluation; elle s'en sert aussi pour la rédaction de ses rapports. En outre, elle maintient un inventaire complet des conventions et de la réglementation en vigueur pour chacun des plans conjoints.
- 6.66** D'autre part, nous avons observé que, lors de l'évaluation des plans conjoints, la Régie ne recevait pas toujours en temps opportun l'information utile, soit avant l'audience. Dans ces conditions, elle ne pouvait pas se préparer adéquatement ni être en mesure de poser les questions pertinentes relativement à l'application du plan et des règlements afférents. Nous constatons que cette situation est toujours présente. Par contre, l'absence de la monographie préparée par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec ou par le ministère des Ressources naturelles, qui était chose courante à l'époque, est maintenant devenu un cas d'exception. Cette monographie dresse un portrait documenté et une analyse comparative de la production du secteur concerné.



- 6.67** Notre suivi démontre que la Régie a mis en place plusieurs mesures dans le but de recueillir l'information utile pour évaluer l'évolution et la performance des plans conjoints. Toutefois, il est trop tôt pour conclure si ces mesures donneront les résultats escomptés et permettront de répondre à notre recommandation de recueillir l'information nécessaire pour faire état de la performance des plans conjoints.

Suivi

**Délai moyen
de transmission des rapports
ramené à trois mois
après la séance publique.**

- 6.68** Nos travaux indiquent que des progrès satisfaisants ont été réalisés en matière de suivi. Ainsi, la Régie s'est fixé comme objectif de publier ses rapports dans les 60 jours suivant la séance publique, alors qu'avant elle ne s'était donné aucune limite. Même si cet objectif n'est pas encore atteint, il y a une nette amélioration puisque, depuis 1999, le délai moyen de transmission est de trois mois. De plus, aucun rapport n'est produit plus de six mois après la séance publique tandis qu'en 1997-1998, c'était le cas pour 26 p. cent des recommandations.
- 6.69** Par ailleurs, la Régie a implanté un processus de suivi des exigences légales imposées aux administrateurs de plans conjoints. Quant au processus de suivi de ses recommandations, la Régie ne l'a pas encore appliqué puisqu'elle consulte présentement le milieu sur l'ensemble du processus d'évaluation périodique des plans conjoints.
- 6.70** Enfin, le développement du site Internet de la Régie permet dorénavant à toutes personnes intéressées, incluant les producteurs, de connaître le calendrier des séances publiques, d'y participer à leur convenance et d'obtenir les résultats de la révision quinquennale.

Respect des exigences de la loi

Intérêts commerciaux

- 6.71** Notre rapport de vérification mentionnait que la Régie n'avait pas mis en place de mesures efficaces de détection et d'intervention rapide pour les situations de conflit d'intérêts et que, dans certains cas, sa réaction s'était fait attendre.
- 6.72** Le groupe de travail UPA/Régie a procédé à l'examen des exigences légales imposées aux administrateurs des plans conjoints et a proposé des mesures à prendre pour assurer le respect de ces exigences.
- 6.73** Depuis la fin de 2001, le suivi des déclarations d'intérêts commerciaux de chacun des administrateurs des plans conjoints est exercé annuellement par la Régie. Comme le recommandait le groupe de travail, les organismes doivent faire parvenir à la Régie dans les délais prescrits la déclaration d'intérêts sommaire de leurs administrateurs, qui se chargera d'obtenir leur déclaration détaillée, le cas échéant. La Régie a donc instauré les mécanismes nécessaires pour détecter les situations de conflit d'intérêts.



Exemption pour financer une entreprise commerciale

- 6.74** Un organisme n'est pas autorisé à utiliser les contributions obligatoires qu'il perçoit pour financer la création ou le fonctionnement d'une entreprise commerciale. La Régie peut toutefois exempter un organisme de l'application de cette règle s'il y va de l'intérêt général des producteurs. En 1998, nous avons constaté que la Régie n'avait pas préparé d'analyse ni documenté la nécessité d'accorder ou non une exemption concernant le financement d'une entreprise commerciale. De plus, comme elle ne disposait d'aucun mécanisme de détection, des investissements avaient été faits à son insu, sans qu'elle ait pu accorder l'exemption que prévoyait sa loi constitutive.
- 6.75** Notre suivi démontre que les risques qu'une telle situation se produise sont grandement diminués. En effet, le personnel de la Régie est beaucoup plus présent sur le terrain, comme en témoignent sa participation aux assemblées générales des organismes et à des réunions de secteur, le maintien de contacts plus étroits avec le milieu et l'analyse des états financiers préparés par ceux qui rendent compte distinctement des activités de mise en marché des plans conjoints. Notons par ailleurs qu'il y a peu d'exemptions accordées chaque année, soit deux ou trois, et que les motifs de la décision d'accepter ou de refuser une demande d'exemption sont donnés de manière explicite.

Transmission des états financiers

- 6.76** En 1997-1998, nous avons noté que 84 p. cent des organismes administrant un plan conjoint n'avaient pas déposé à la Régie leurs états financiers au moins 20 jours avant l'assemblée générale annuelle, contrairement à ce qui est prescrit.
- 6.77** La Régie a pris des mesures, telles que la transmission avant la fin de l'exercice d'une lettre rappelant les exigences légales et accompagnée d'un feuillet d'information, ou encore l'envoi d'une lettre de rappel. En 2002, ces mesures ont permis de réduire à 40 p. cent le nombre d'états financiers produits en retard. Cependant, la Régie doit poursuivre ses efforts afin d'abaisser davantage ce taux.

Malgré une nette amélioration, 40 p. cent des états financiers ne sont toujours pas reçus dans les délais prescrits.

Comptabilité distincte

- 6.78** Lors de la vérification initiale, nous avons constaté que la Régie ne s'était pas assurée que les syndicats et les fédérations qui administraient un plan conjoint rendaient compte distinctement dans leurs états financiers de leurs activités de mise en marché, comme le demandait la loi. Pourtant, les contributions annuelles obligatoires servent à plusieurs fins, notamment à l'administration du plan, à la promotion, au transport ou encore à des activités syndicales.
- 6.79** Plusieurs actions ont été accomplies par la Régie pour corriger cette lacune. Ainsi, le groupe de travail UPA/Régie a déterminé, en septembre 2001, les caractéristiques minimales des états financiers afin de rendre compte des activités



de mise en marché. En février 2002, la Régie a avisé les administrateurs des plans conjoints de ces nouvelles exigences. En mai 2002, un guide et une grille d'analyse ont été élaborés par la Régie pour évaluer la conformité des états financiers des organismes.

- 6.80** Bien que la plupart des syndicats et des fédérations qui ne tenaient pas de comptabilité distincte en 1998 ne se conforment toujours pas à cette disposition de la loi, ils doivent, à la suite des nouvelles exigences de la Régie, modifier leur plan comptable. Toutefois, avant le dépôt des prochains états financiers des syndicats et des fédérations, la Régie ne peut s'assurer que les contributions des producteurs découlant des plans conjoints sont utilisées aux fins pour lesquelles elles ont été perçues.

Règles de régie interne

- 6.81** À l'époque, nous avons mentionné que, contrairement à la teneur de sa loi constitutive, la Régie ne s'assurait pas que les organismes s'étaient dotés de règles de régie interne. Ainsi, six plans conjoints ne disposaient pas de telles règles.
- 6.82** Le groupe de travail UPA/Régie a également fait avancer ce dossier puisque seul un plan conjoint n'a pas encore obtempéré à la loi. Du reste, la Régie nous a informés que les administrateurs de ce plan sont à élaborer leurs règles, qui lui seront bientôt soumises pour approbation.

Gestion de la Régie

Mode de fonctionnement

Plus grande transparence de la Régie.

- 6.83** En 1997-1998, nous avons recommandé à la Régie de faire preuve de plus de transparence dans son fonctionnement. La Régie a consacré beaucoup d'efforts à assurer cette transparence. En effet, depuis 2000, elle a élaboré et diffusé des règles de procédure, de régie interne ainsi que des règles éthiques et déontologiques, toutes accessibles dans son site Internet. Y sont également disponibles la loi constitutive de l'entité, les divers règlements qui la touchent, le guide sur le déroulement de la conciliation, le calendrier des séances publiques, le rapport des évaluations périodiques depuis 1999, la *Déclaration de services aux citoyens*, les entreprises avec cautionnement et les décisions de la Régie depuis 1998.
- 6.84** Nous lui avons également recommandé de se doter des ressources nécessaires à l'analyse économique et financière des plans conjoints. La Régie a depuis embauché trois professionnels spécialisés en la matière et élaboré différents outils d'analyse. En mai 1999, la Régie a également mis en place une politique administrative de gestion du développement des compétences qui favorise le développement de ses ressources. Toutefois, elle n'a toujours pas structuré l'évaluation de ses ressources humaines.



Gestion de l'information et des délais

- 6.85** Nous avons observé, lors de la vérification initiale, que la Régie ne contrôlait pas adéquatement ses dossiers et qu'il était difficile à la fois pour la clientèle et les régisseurs de consulter les décisions antérieures puisqu'il n'existait pas d'inventaire par type de décisions.
- 6.86** Il est maintenant possible pour tous de consulter dans le site Internet de la Régie l'ensemble des décisions qu'elle a rendues depuis 1998. Il est à noter que les décisions sont versées dans le site dès leur parution. De plus, en janvier 1999, la Régie a adopté un système de gestion documentaire qui lui permet de contrôler adéquatement les dossiers et leur contenu, de faciliter la recherche d'information ainsi que le suivi des requêtes, minimisant ainsi le risque d'égarer des originaux.
- 6.87** Par ailleurs, nous avons observé à l'époque que la Régie ne disposait pas de l'information de gestion utile pour évaluer et améliorer la performance de ses activités pas plus qu'elle ne mesurait ses délais d'intervention.
- 6.88** Bien que la Régie doive poursuivre ses efforts, notre suivi montre que, contrairement à la situation ayant cours en 1997-1998, elle s'est fixé des objectifs, des cibles et des indicateurs dont les principaux sont énoncés dans la *Déclaration de services aux citoyens* publiée en mars 2001. Nos récents travaux confirment qu'elle dispose maintenant d'une meilleure information de gestion pour suivre ses activités. En effet, la Régie a pris différents moyens pour mesurer ses délais d'intervention. Toutefois, certaines activités sont absentes de ses tableaux de bord, telles les décisions prises en séance de régie. De plus, ses objectifs sont globaux et ne sont pas présentés par type d'activités ou par type de décisions.

Fonds d'assurance-garantie de paiement du lait

- 6.89** Le Fonds d'assurance-garantie de paiement du lait est un plan de garantie qui rembourse les producteurs jusqu'à 100 p. cent de la valeur assurée lorsqu'un marchand de lait manque à ses obligations de paiement.
- 6.90** Lors de notre vérification, nous avons noté que le Fonds, tel qu'il était offert, ne correspondait pas aux critères normaux d'autosuffisance. Pour qu'un régime puisse être qualifié d'autosuffisant, il faut qu'il y ait une très forte probabilité que le fonds soit en mesure de recouvrer lui-même des pertes importantes. De plus, la Régie n'avait jamais obtenu d'évaluation actuarielle dans le but d'établir la solvabilité du Fonds et elle ne disposait pas d'un système de classification des risques associés aux marchands de lait ni de normes pour guider ses actions.
- 6.91** Quoique les sommes assurées soient passées de 404 à 553 millions de dollars de 1997 à 2002 et le solde du Fonds, de 2,7 à 4,5 millions de dollars pour la même période, la Régie n'a pu nous démontrer que ce dernier répond à des critères d'autosuffisance. Étant donné que, comme en 1997-1998, le ministre des Finances s'engage à avancer à même le Fonds consolidé du revenu, avec



l'autorisation du gouvernement et aux conditions que ce dernier détermine, toute somme nécessaire pour combler le déficit du Fonds, il est important que celui-ci soit autosuffisant.

- 6.92** Par ailleurs, malgré l'élaboration d'un nouveau règlement et l'évolution constante du marché, la Régie n'a pas jugé opportun d'obtenir une évaluation actuarielle du Fonds. Cependant, nous tenons à souligner ses efforts pour améliorer la performance du Fonds et diminuer les risques de pertes.
- 6.93** En effet, la Régie a mis en place un nouveau règlement, le Règlement sur la garantie de paiement du lait, qui est entré en vigueur le 1^{er} mai 2002. Depuis cette date, la police de garantie émise par la Régie à un marchand de lait couvre la valeur du lait qu'il a acheté ou reçu directement des producteurs au cours des 60 jours précédant immédiatement le manquement à ses obligations. En vertu de l'ancien règlement, la couverture correspondait à la valeur des achats effectués l'année précédente pendant les trois mois ayant présenté les plus hauts volumes. Toutefois, il est encore trop tôt pour connaître l'incidence pécuniaire réelle de cette modification réglementaire sur la solvabilité du Fonds.
- 6.94** En outre, la Régie ne s'assure toujours pas de l'adéquation entre les primes exigées et les risques de perte, et ce, malgré l'entrée en vigueur du nouveau règlement. Pourtant, tant les primes que la couverture ont connu des variations depuis notre vérification. Ainsi, en 1997, les primes étaient de 97 000 dollars. S'élevant à 118 000 dollars en 2002, les primes chuteront à quelque 98 600 dollars lorsqu'elles seront établies sur la base du nouveau règlement. Quant à la couverture, qui était de 404 millions de dollars en 1997, elle devrait diminuer également, passant de 553 millions de dollars en 2002 à environ 387 millions de dollars. Toutefois, en dépit des modifications réglementaires, nous ne pouvons conclure quant à la justesse des primes par rapport aux risques encourus.
- 6.95** D'autre part, la Régie a resserré ses contrôles pour mieux gérer cet aspect en exigeant, entre autres, des garanties supplémentaires pour les entreprises qui peuvent présenter des risques. De plus, le nouveau règlement précise les ratios utilisés lors de l'évaluation de la solvabilité des marchands de lait. Cependant, comme en 1997-1998, la Régie ne dispose d'aucun système de classification des risques associés aux marchands de lait ni de normes pour guider ses actions, fixant par exemple le moment approprié pour réviser les montants de la garantie. Notons en revanche qu'elle a amorcé en 2002 des travaux en ce sens.
- 6.96** Enfin, dès 1997-1998, la Régie a appliqué notre recommandation voulant qu'elle évalue les pertes éventuelles relatives aux réclamations et qu'elle les inscrive aux résultats du Fonds.
- 6.97** Nous exhortons donc de nouveau la Régie à préciser l'objectif de tarification du Fonds d'assurance-garantie de paiement de lait pour tenir compte de l'évolution du risque.

*La Régie
ne s'assure toujours pas
de l'adéquation
entre les primes exigées
et les risques de perte.*



Reddition de comptes

- 6.98** Nous avons recommandé à la Régie de réviser le contenu de son rapport annuel afin de fournir une information plus complète et plus significative sur ses activités et sa performance, et ce, en temps opportun.
- 6.99** Dès 1997-1998, la Régie a apporté plusieurs améliorations à sa reddition de comptes. Ainsi, le lecteur connaît maintenant les orientations et les objectifs stratégiques de l'entité ainsi que les cibles quant à la qualité de service recherchée. De plus, certaines données permettent d'apprécier l'évolution de la mise en marché des produits visés par les plans conjoints. Nous retrouvons maintenant dans le rapport annuel le bilan des évaluations périodiques planifiées et réalisées ainsi que les recommandations formulées après l'examen des plans conjoints. Enfin, les crédits autorisés sont comparés avec les dépenses et nous y voyons l'évolution de l'effectif et des revenus de tarification.
- 6.100** Malgré des progrès indéniables à l'égard de la reddition de comptes, il est difficile pour le lecteur d'évaluer la performance. Par exemple, plusieurs objectifs n'ont pas de cibles précises et le rapport est muet quant au degré de satisfaction de la clientèle et aux délais concernant les interventions de la Régie. Celle-ci doit donc poursuivre ses efforts en vue de parfaire le contenu de son rapport annuel.

6.101 Commentaires de la Régie

« La Régie, après avoir soigneusement analysé chacune des recommandations apparaissant au rapport déposé à l'Assemblée nationale en 1997-1998, a corrigé les éléments identifiés comme présentant des lacunes dans chacun des mandats et programmes examinés et mis en place des mesures nécessaires pour atteindre les résultats escomptés.

« La Régie constate avec satisfaction que le Vérificateur général a noté qu'elle fait preuve de transparence dans son fonctionnement, particulièrement par la mise en place de règles de procédure, de régie interne, d'éthique et de déontologie. Ces règles sont publiées dans son site Internet qui offre, en plus, de nombreuses informations sur les activités et mandats de la Régie. Largement fréquenté par la clientèle, ce site est mis à jour quotidiennement pour assurer un haut niveau de qualité des services.

« Quant au Fonds d'assurance-garantie de paiement du lait, la Régie a défini ses orientations et pris ses décisions après avoir considéré les conclusions de l'étude actuarielle commandée par le Vérificateur général en 1998, effectué des consultations auprès de l'industrie en 1997 et en 2001 et analysé la performance du Fonds. Le nouveau Règlement sur la police de garantie du paiement du lait a permis à la Régie de mettre en place des moyens de diminuer les risques du Fonds sans qu'il soit nécessaire d'augmenter les primes.

« On constate d'ailleurs que, de 1997 à 2002, les débours ont été inférieurs à moins de la moitié des primes perçues, que les sommes accumulées au Fonds sont passées de 2,7 millions de dollars à 4,5 millions et que la couverture de 404 millions de dollars a été ramenée à environ 387 millions. »



FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE DANS LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

Travaux effectués auprès du ministère de l'Éducation, de commissions scolaires et de cégeps

Suivi mené par
Gilles Thomassin
Directeur de vérification
Lise Germain
Isabelle Hurens

- 6.102** Nous avons procédé au suivi de la vérification de l'optimisation des ressources effectué en 1997-1998 auprès du ministère de l'Éducation ainsi que de quatre commissions scolaires et de cinq cégeps, situés dans cinq régions. Nos travaux ont pris fin en mai 2002.
- 6.103** La vérification initiale, dont les résultats ont été publiés dans le chapitre 5 du tome II du *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1997-1998*, avait pour objectifs de déterminer si, d'une part, l'offre de formation professionnelle et technique est adaptée aux besoins du marché de l'emploi et si, d'autre part, le cadre de gestion ministériel favorise l'utilisation optimale des ressources humaines et des infrastructures pour la formation professionnelle et technique.
- 6.104** À noter que nous n'avons pas fait de recommandations aux établissements eux-mêmes, puisque nos commentaires concernaient essentiellement les orientations et les actions du ministère.

Conclusions générales

*Des progrès satisfaisants
ont été accomplis.*

- 6.105** À la lumière des travaux menés dans le cadre de ce suivi, nous sommes à même de conclure que des progrès satisfaisants ont été accomplis pour l'ensemble des recommandations depuis la vérification initiale, comme en fait foi le tableau 1. Ainsi, désireux de gérer la carte des enseignements plus efficacement, le ministère a entrepris en 2001 une démarche d'analyse en vue de rationaliser l'offre de formation. Concrètement, il s'agit de déterminer les programmes d'études à offrir et le nombre d'établissements autorisés à les dispenser. En ce qui a trait au nombre d'étudiants à admettre, le ministère, comme il le mentionnait dans ses commentaires lors de notre rapport initial, a choisi de délaisser le contingentement et il vise plutôt la responsabilisation des réseaux d'enseignement à cet égard.
- 6.106** Un changement important a eu lieu en ce qui concerne la reconnaissance des acquis scolaires. En effet, toutes les universités donnent maintenant aux étudiants la possibilité d'obtenir des crédits universitaires relativement à certains de leurs acquis en formation technique.
- 6.107** Le ministère a également pris des mesures afin de favoriser l'utilisation optimale du parc immobilier. Enfin, il a poursuivi l'objectif d'accroître la latitude des cégeps en matière d'organisation de l'enseignement.



TABLEAU 1

ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Recommandation			
	Appliquée	Partiellement appliquée		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
Carte des enseignements				
Gérer la carte des enseignements en veillant à l'application de critères de performance minimaux auxquels devraient satisfaire les programmes d'études.		X		
Gérer la carte des enseignements en évaluant la pertinence de maintenir les autorisations existantes, notamment lors de la révision des programmes.		X		
Contingentement de la clientèle dans certains programmes				
Préciser les critères qui justifient l'imposition d'un contingentement.		X		
Mieux tenir compte, dans l'application d'un contingentement, de l'adéquation entre le nombre d'élèves formés et la probabilité d'obtenir à temps plein ou partiel un emploi relié à cette formation*.		X		
Coordination de l'admission entre la formation professionnelle et la formation technique				
Pour réduire les séjours infructueux au collégial, veiller à ce qu'il y ait une meilleure coordination des processus d'admission entre la formation professionnelle et la formation technique.		X		
Pour réduire les séjours infructueux au collégial, favoriser l'évaluation par les établissements des candidats les plus faibles afin de les diriger vers la formation qui correspond le mieux à leurs aptitudes.		X		
Reconnaissance des acquis scolaires par l'ordre d'enseignement supérieur				
Veiller à ce que les établissements d'enseignement reconnaissent les acquis scolaires pertinents.		X		
Utilisation des infrastructures immobilières des cégeps				
Favoriser l'utilisation optimale du parc immobilier mis à la disposition des cégeps.		X		
Gestion de la tâche des enseignants				
Poursuivre l'objectif d'accroître la latitude des cégeps en matière d'organisation de l'enseignement.		X		

* En ce qui concerne les programmes se rapportant au secteur de la santé, le ministère a levé les contingentements relatifs aux programmes visés.



Adaptation de l'offre de formation professionnelle et technique aux besoins du marché de l'emploi

Carte des enseignements

Une démarche est entreprise en vue de rationaliser l'offre de formation.

- 6.108** Lors de notre vérification initiale, le ministère travaillait avec les établissements à l'élaboration d'une planification triennale de développement de la carte des enseignements professionnels et techniques. Ce moyen permet de déterminer le nombre d'établissements autorisés à offrir les différents programmes d'études ainsi que leur répartition territoriale. Ces travaux, fondés sur les plans de chaque région, visaient particulièrement la consolidation et le développement de l'offre de services de même que la remise en question de certaines autorisations de programmes. Nous constatons à l'époque que l'effort de concertation s'était essentiellement limité aux nouvelles demandes d'autorisation de programme, malgré des indices qui faisaient douter de l'opportunité de maintenir d'autres autorisations. À notre avis, ce résultat mitigé tenait d'abord au fait que le ministère n'avait pas requis des établissements qu'ils appliquent ses critères de performance minimaux – relativement à la fréquentation, au taux de réussite et à l'insertion en emploi relié à la formation – pour statuer sur le maintien d'un programme.
- 6.109** De là, nous avons recommandé au ministère de gérer la carte des enseignements en veillant à l'application de critères de performance minimaux auxquels devraient satisfaire les programmes d'études et d'évaluer la pertinence de maintenir les autorisations existantes, notamment lors de la révision des programmes. Le ministère a partiellement répondu à nos attentes. En effet, il tient compte maintenant du critère de performance minimal relativement à la fréquentation. De plus, à l'étape de la révision, il examine s'il convient ou non de reconduire les autorisations.
- 6.110** En 2001, le ministère a entrepris une démarche consistant à analyser l'offre de formation en vue de la rationaliser. D'une part, il a identifié 50 programmes d'études professionnelles et techniques présentant de fortes perspectives d'emploi et, afin d'accroître leur fréquentation, il a fait une campagne de publicité. Dans la foulée de cette initiative, il a mis en place à l'automne 2002 de nouvelles mesures d'aide financière visant principalement à soutenir les cégeps qui ont peine à enregistrer assez d'inscriptions dans ces programmes.
- 6.111** D'autre part, la liste des « doublons en difficulté », soit 16 programmes dispensés plus d'une fois dans la même région et dont le nombre d'inscriptions est insuffisant, a été dressée. Voulant inciter les cégeps à repenser leur façon de faire, le ministère les a informés que ces programmes ne bénéficieraient pas des nouvelles mesures d'aide. Les cégeps étaient donc appelés à faire des choix judicieux puisque le maintien de tels doublons entraînerait un déficit, au détriment des autres programmes. De plus, pour pallier les effets de la rationalisation, en l'occurrence le regroupement ou la fermeture de programmes, le ministère a annoncé qu'il supporterait dès le début de l'année scolaire 2002-2003 certains coûts liés à ces changements: le déménagement et le transport d'équipement, une partie des indemnités de cessation d'emploi ou des prestations de préretraite pour les enseignants touchés, le transfert d'étudiants, etc.



6.112 Nous sommes d'avis que la démarche amorcée devrait permettre au ministère de prendre des décisions plus éclairées quant à la détermination du nombre d'établissements autorisés à offrir les différents programmes d'études ainsi qu'à leur répartition territoriale. Nous l'encourageons donc à poursuivre ses travaux en ce sens.

Contingentement de la clientèle dans certains programmes

6.113 Lors de la vérification initiale, nous avons vu que le ministère faisait parfois appel au contingentement comme moyen d'assurer l'équilibre entre le nombre de personnes formées et les besoins du marché du travail. Cependant, les principes guidant sa décision d'imposer cette limite au regard de certains programmes n'étaient pas tous clairement établis. Nous avons donc recommandé au ministère de préciser les critères qui justifient l'imposition d'un contingentement.

Le ministère délaisse le contingentement et vise la responsabilisation des réseaux d'enseignement à cet égard.

6.114 Depuis, le ministère s'est plutôt donné comme orientation générale de réduire au minimum le nombre de programmes d'études contingentés. Il a choisi d'informer davantage les étudiants des perspectives d'emploi et de laisser aux établissements le soin de gérer la question du nombre d'admissions dans un programme donné.

6.115 À l'égard de l'information sur les possibilités d'insertion sur le marché du travail, nous avons constaté une nette amélioration. En effet, dans son modèle d'adéquation formation-emploi, qui contient une fiche descriptive de tous les programmes composant la carte des enseignements professionnels et techniques, le ministère indique maintenant les perspectives d'emploi propres à chaque programme, les qualificatifs utilisés allant de « plus favorables » à « plus restreintes ». Cette information est distribuée aux divers intéressés tels que les directions régionales, les commissions scolaires et les cégeps. Globalement, l'objectif du ministère est de diriger les jeunes attirés par des programmes populaires dont les débouchés sont restreints vers ceux offrant un meilleur accès au travail. Cependant, à l'instar de ce que nous avons noté à l'époque, la fiabilité de l'information fournie par le ministère sur les besoins régionaux de main-d'œuvre par secteur d'activité est souvent remise en cause. Ainsi, deux cégeps visités lors du suivi sont d'avis que l'information, basée sur des données historiques, n'est pas toujours représentative des besoins actuels. Par conséquent, ces établissements font leur propre collecte de renseignements et apportent les ajustements requis en ce qui a trait à l'offre de formation.

6.116 Pour ce qui est de confier aux établissements la gestion des admissions, nous avons constaté que le ministère a supprimé le contingentement pour 10 des 24 programmes que nous avons recensés en 1997-1998. Comme les établissements déterminent déjà le nombre d'élèves qu'ils peuvent admettre dans chacun des programmes non contingentés au moment de préparer leur offre de services respective, ils ont fait ou feront de même pour ces 10 programmes sur la base des critères habituels, comme la disponibilité des enseignants et des locaux, le coût et l'adéquation formation-emploi.



- 6.117** Par ailleurs, nous avons recommandé au ministère de mieux tenir compte, dans l'application d'un contingentement, de l'adéquation entre le nombre d'élèves formés et la probabilité d'obtenir à temps plein ou partiel un emploi relié à cette formation.
- 6.118** En effet, nous avons observé à l'époque que, malgré le contingentement imposé par le ministère, seulement 27 p. cent des diplômés du programme de techniques policières occupaient un emploi à temps plein relié à leur formation. Or, ce taux a atteint 40 p. cent en 2001. Tout en maintenant le contingentement, le ministère poursuit l'objectif de mieux tenir compte de l'adéquation entre le nombre d'élèves formés et la probabilité d'obtenir à temps plein un emploi relié à cette formation.
- 6.119** En ce qui concerne les programmes se rapportant au secteur de la santé, le ministère imposait un contingentement sans prendre en considération les emplois à temps partiel. Il utilisait seulement le taux d'insertion en emploi à temps plein pour évaluer la situation du marché alors que le travail à temps partiel était très courant dans ce secteur. Cette question n'est plus d'actualité, étant donné que le ministère a levé les contingentements relatifs aux programmes visés.
- 6.120** Nous encourageons le ministère à poursuivre ses efforts pour que les établissements s'acquittent de leurs responsabilités à l'égard de la gestion du nombre d'admissions dans les programmes de formation professionnelle et technique. Il lui faut aussi s'assurer de la justesse de l'information qu'il produit et diffuse concernant les perspectives d'emploi associées aux divers programmes de formation.

Coordination de l'admission entre la formation professionnelle et la formation technique

- 6.121** Il y a quatre ans, nous avons noté que plusieurs des élèves de la formation technique qui quittaient le cégep sans avoir terminé leurs études optaient pour la formation professionnelle. Ils obtenaient pour la plupart un diplôme d'études professionnelles de l'ordre secondaire. Leur séjour infructueux au collégial occasionnait des dépenses pouvant atteindre 45 millions de dollars sur la base du coût moyen par élève au collégial.
- 6.122** Nous avons attribué ces constats à deux principales raisons. En premier lieu, les systèmes d'admission des commissions scolaires et ceux des cégeps n'étaient pas coordonnés afin de diriger les élèves vers le service de formation qui correspondait le mieux aux aptitudes scolaires qu'ils avaient démontrées au secondaire. En second lieu, les candidats qui satisfaisaient de justesse aux exigences d'admission du collégial étaient habituellement acceptés dans un cégep, même si des études démontraient qu'avec une note moyenne de 65 p. cent, l'élève risquait plus de 7 fois sur 10 de se trouver en difficulté ou d'abandonner ses études collégiales.



- 6.123** Nous avons donc recommandé au ministère, pour réduire les séjours infructueux au collégial, de veiller à ce qu'il y ait une meilleure coordination des processus d'admission entre la formation professionnelle et la formation technique. Nous lui avons également rappelé de favoriser l'évaluation par les établissements des candidats les plus faibles afin de les diriger vers la formation qui correspond le mieux à leurs aptitudes. Notre suivi montre que le ministère a retenu d'autres moyens en vue de remédier aux problèmes relevés à l'époque.
- 6.124** Ayant constaté que la formation professionnelle et technique est mal connue, le ministère a mis sur pied une vaste campagne de promotion en ayant l'objectif de la valoriser auprès des jeunes. Cette activité se concrétise de différentes façons, à savoir la diffusion de dépliants, d'affiches et de messages publicitaires ainsi que la tenue d'évènements majeurs, tels que Les Olympiades québécoises de la formation professionnelle et technique et La Semaine de la formation professionnelle et technique. De l'avis de deux conseillères d'orientation rencontrées lors de notre suivi, les élèves ont accès à plus d'information, mais il faut poursuivre les efforts en intervenant le plus directement possible auprès d'eux. Ils peuvent notamment visiter des centres de formation professionnelle, lieux propices pour échanger avec d'autres jeunes et des enseignants. De plus, on est à implanter un nouveau processus d'admission en formation professionnelle dans les régions les plus peuplées, conçu avec le souci de mieux coordonner cette activité.
- 6.125** D'un autre côté, le ministère a injecté des fonds afin d'améliorer la réussite scolaire au collégial. À preuve, dans les deux cégeps visités lors de notre suivi, des mesures ont été prises pour soutenir les élèves, en ciblant plus spécialement ceux dont les résultats scolaires du secondaire sont faibles. L'accueil et l'intégration, l'encadrement personnalisé, le tutorat, l'accompagnement par des pairs en sont autant d'exemples. Les cégeps se sont donné le rôle de réaffirmer le choix de carrière que l'élève a fait au secondaire, mais ils ne sont pas sans savoir que, pour diverses raisons, son cheminement scolaire peut prendre une autre voie.
- 6.126** En conclusion, des efforts ont été déployés pour informer l'élève et l'aider à sélectionner une option en fonction de critères rationnels. Cependant, la décision finale lui revient. Celui ou celle qui entreprend des études collégiales bénéficie d'un soutien concret. Enfin, il appert que, malgré la volonté réelle des responsables de favoriser la réussite des jeunes, il y en aura toujours un certain nombre qui feront des séjours infructueux au collégial.

*Mesures prises
pour réduire
les séjours infructueux
au collégial :*

- vaste campagne de promotions ;
- fonds injectés pour la réussite scolaire.



Reconnaissance des acquis scolaires par l'ordre d'enseignement supérieur

Un changement majeur est survenu : les universités reconnaissent les acquis de formation technique.

- 6.127** Notre rapport de 1997-1998 soulignait que la moitié des universités seulement étaient disposées à reconnaître des acquis de formation technique et que leurs pratiques demeuraient très diversifiées et limitées à certains programmes. Un manque de corrélation semblable existait aussi entre la formation professionnelle et la formation technique. C'est pourquoi nous avons recommandé au ministère de veiller à ce que les établissements d'enseignement reconnaissent les acquis scolaires pertinents.
- 6.128** En ce qui a trait au lien entre les enseignements collégial et universitaire, un changement majeur est survenu puisque toutes les universités admettent maintenant des diplômés d'études collégiales techniques dans la plupart de leurs programmes de baccalauréat. En outre, elles accordent des crédits universitaires en reconnaissant des acquis de formation technique, dont le nombre varie selon l'université et le programme.
- 6.129** Du côté de la formation professionnelle et technique, le ministère poursuit ses travaux d'harmonisation des programmes. Il expérimente actuellement dans trois programmes la poursuite au niveau collégial d'une formation acquise au niveau secondaire, et ce, sous certaines conditions. D'ailleurs, le Règlement sur le régime des études collégiales a été modifié à cet effet.

Ressources allouées à la formation

Utilisation des infrastructures immobilières des cégeps

Plusieurs gestes ont été accomplis en vue de favoriser une utilisation optimale du parc immobilier.

- 6.130** À l'époque, nous avons recommandé au ministère de favoriser l'utilisation optimale du parc immobilier mis à la disposition des cégeps. En effet, l'analyse du taux d'utilisation des locaux et la comparaison des superficies occupées par les établissements avec les barèmes du ministère révélaient que plusieurs cégeps ne se servaient pas de façon optimale des locaux dont ils disposaient. De plus, le taux d'utilisation des locaux était très variable.
- 6.131** À ce propos, le ministère s'est doté de critères pour analyser les besoins en espace lorsqu'il procède à la révision des programmes d'études. À titre d'exemple, il évalue s'il est possible pour les demandeurs d'optimiser leurs ressources actuelles et s'il y a lieu de louer des locaux auprès de tiers. De plus, pour combler les besoins accrus découlant de la mise à jour des programmes, il a utilisé les locaux existants en procédant par des réaménagements. Ainsi, depuis notre vérification initiale, aucun ajout de locaux n'a été autorisé par le ministère.
- 6.132** Le ministère a également entrepris des travaux visant à renforcer son contrôle quant aux demandes formulées par les cégeps relativement à l'espace. Pour ce faire, il procède, entre autres, à l'inventaire des superficies aménageables.
- 6.133** Bref, le ministère a accompli plusieurs gestes en vue de favoriser l'utilisation optimale du parc immobilier. Nous l'invitons à persévérer.



Gestion de la tâche des enseignants

- 6.134** Lors de notre mandat initial, nous avons relevé le fait que les cégeps, contrairement aux commissions scolaires, ne pouvaient utiliser à d'autres fins les économies réalisées grâce à la saine gestion de leur personnel enseignant. En effet, peu importe la convention collective, un cégep devait pourvoir le nombre de postes déterminés par le modèle d'allocation du ministère. De là, nous avons recommandé au ministère de poursuivre l'objectif d'accroître la latitude des cégeps en matière d'organisation de l'enseignement.
- 6.135** Le suivi indique que la masse salariale des enseignants est toujours protégée par les conventions collectives en vigueur. Cependant, les dernières ententes, signées au printemps 2000, ont fait place à plus de souplesse quant à la tâche de l'enseignant, qu'il s'agisse de l'encadrement des étudiants ou de la coordination des programmes.

6.136 Commentaires du ministère

« Le ministère a pris connaissance du suivi du rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 1997-1998, tome II, relatif aux suites données aux recommandations formulées à l'époque par le Vérificateur général.

« Le ministère est heureux de constater que le Vérificateur général a reconnu ses efforts pour donner suite aux recommandations et qu'il estime que des progrès satisfaisants ont été accomplis à la suite de la vérification, notamment au regard de la gestion de la carte des enseignements, de la reconnaissance des acquis scolaires à l'enseignement universitaire et de l'utilisation optimale du parc immobilier et de la latitude des cégeps en matière d'organisation de l'enseignement.

« Comme le Vérificateur général l'y invite, le ministère entend poursuivre ses efforts, plus particulièrement en ce qui a trait à la justesse de l'information diffusée sur l'adéquation formation-emploi, à la promotion et à la valorisation de la formation professionnelle et technique et à l'harmonisation des programmes. »