



VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL DU QUÉBEC

RAPPORT
À L'ASSEMBLÉE NATIONALE
POUR L'ANNÉE 2003-2004
TOME I

Chapitre

**Agences
et
unités autonomes de service :
bilan de la situation**

Vérification d'envergure gouvernementale



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------|
| FAITS SAILLANTS | 5.1 |
| VUE D'ENSEMBLE | 5.10 |
| OBJECTIFS ET PORTÉE DE NOTRE VÉRIFICATION | 5.15 |
| PORTRAIT GÉNÉRAL ÉTABLI AU MOYEN D'UN QUESTIONNAIRE | 5.21 |
| RÉSULTATS DE NOTRE VÉRIFICATION | 5.27 |
| Amélioration des résultats | 5.30 |
| Coût de la prestation des services | 5.33 |
| Qualité de la prestation des services: délais et plaintes | 5.35 |
| Mesure de la satisfaction de la clientèle | 5.38 |
| Concrétisation des objectifs | 5.41 |
| Détermination des objectifs | 5.42 |
| Responsabilisation | 5.48 |
| Mise en œuvre | 5.50 |
| Suivi des résultats | 5.52 |
| Suivi des recommandations formulées au Centre de recouvrement ¹ en 1997-1998 | 5.55 |
| Annexe 1 – Objectifs de vérification et critères d'évaluation | |
| Annexe 2 – Extraits de la <i>Loi sur l'administration publique</i> | |
| Annexe 3 – Nombre d'équivalents temps complet et dépenses des cinq agences et de l'unité autonome de service vérifiées pour 2002-2003 | |

Les commentaires des entités apparaissent à la fin de ce chapitre.

Vérification menée par

Jean-Pierre Fiset
Directeur de vérification
Amélie Côté-Tremblay
Audrey Lagueux
Martin St-Louis

Sigles utilisés dans ce chapitre

| | | | |
|---------------|--|--------------|---|
| BIA | Bureau des infractions et amendes | CR | Centre de recouvrement |
| CPF | Centre de perception fiscale | ETC | Équivalent temps complet |
| CPI | Convention de performance et d'imputabilité | LSJML | Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale |
| CQIASA | Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale | UAS | Unité autonome de service |

1. À l'époque, le nom de l'entité était « Centre de recouvrement en sécurité du revenu ».



FAITS SAILLANTS

- 5.1** L'adoption de la *Loi sur l'administration publique*, en mai 2000, a instauré un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence. Ce cadre de gestion convie l'ensemble de l'administration gouvernementale à offrir des services de qualité aux citoyens, et ce, au moindre coût. Pour ce faire, les unités administratives des ministères ou des organismes ont la possibilité de conclure, avec le ministre responsable, une convention de performance et d'imputabilité (CPI) qui établit notamment la latitude accordée aux dirigeants pour atteindre les résultats convenus. Elle précise également les modalités de reddition de comptes. Les nouvelles entités, créées selon les dispositions de la loi, sont communément appelées « agences ». En outre, le ministre peut négocier une entente de gestion avec le Conseil du trésor et obtenir des assouplissements en matière de ressources humaines, financières, matérielles ou informationnelles.
- 5.2** La formule de l'agence, introduite avec la loi, a été précédée dès 1995 par celle de l'unité autonome de service (UAS), qui a servi en quelque sorte de prototype. Toutefois, dans le cas de l'UAS, c'est une entente entre le sous-ministre (plutôt que le ministre) et le dirigeant de l'unité qui définit les rôles et les responsabilités de chacune des parties ainsi que les marges de manœuvre consenties à ce dernier.
- 5.3** Au 31 décembre 2003, on dénombrait 15 agences constituées par suite de la signature d'une CPI, dont 8 avaient d'abord eu le statut d'UAS. De plus, 5 UAS étaient toujours en activité et appliquaient la gestion axée sur les résultats au même titre que les agences. Ces 20 entités regroupaient environ 20 p. cent de l'effectif de la fonction publique québécoise.
- 5.4** Notre vérification visait globalement à dresser un bilan de la formule de l'UAS et de l'agence. Nous avons notamment brossé un portrait général de la situation au moyen d'un questionnaire envoyé à l'ensemble des agences et des UAS. Nous avons également effectué des travaux de vérification auprès de cinq agences, soit le Bureau des infractions et amendes (BIA), le Centre de perception fiscale (CPF), le Centre de recouvrement (CR), le Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale (CQIASA) et la Régie du cinéma, ainsi que d'une UAS, le Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale (LSJML). Nous poursuivions deux objectifs précis. Le premier était de nous assurer que la transformation d'une unité administrative en agence ou en UAS permet une amélioration concernant l'atteinte des résultats visés par celle-ci. Le deuxième consistait à établir si les objectifs de l'agence ou de l'UAS donnent lieu à des actions concrètes, qui favorisent la réalisation de son plan stratégique ou de celui du ministère de tutelle. Enfin, nous avons procédé au suivi des six recommandations que nous avons formulées au CR en 1997-1998. Notre vérification s'est déroulée de novembre 2003 à mars 2004.
- 5.5** Bien qu'il ne soit pas nécessaire d'être une UAS ou une agence pour jouir de certaines des dispositions particulières consenties à ce type d'organisation, nos travaux indiquent que 17 entités sur 20 ont effectivement de telles marges de



manœuvre, c'est-à-dire des allègements administratifs ou des délégations de pouvoirs. De plus, la majorité des dirigeants considèrent que le changement de statut de l'entité leur a permis d'exercer une gestion nettement plus adéquate, tout en souhaitant avoir davantage d'autonomie.

- 5.6** En optant pour la formule de l'agence ou de l'UAS, on cherche à obtenir de meilleurs résultats; toutefois, l'entité doit être prête à investir le temps et les efforts nécessaires à un tel changement. Le degré d'amélioration des résultats obtenus par les cinq agences et l'UAS que nous avons vérifiées est fort variable. Le virage effectué par le CPF et le CR a bel et bien contribué à accroître leur performance. La progression du CR est particulièrement marquée et se reflète dans le niveau d'application des six recommandations que nous lui avons adressées en 1997-1998: cinq ont été appliquées et une a donné lieu à des progrès satisfaisants.
- 5.7** Le BIA, quant à lui, possède déjà la plupart des outils essentiels à la gestion axée sur les résultats; toutefois, son stade de développement actuel nous empêche de constater une amélioration au regard des délais relatifs à la prestation de ses services et une diminution des coûts y afférents. Pour ce qui est du CQIASA, du LSJML et de la Régie du cinéma, ils ne parviennent pas à démontrer qu'ils ont à la fois rehaussé la qualité et réduit le coût de la prestation des services.
- 5.8** La mise sur pied d'une agence ou d'une UAS suppose un changement de culture au sein de l'organisation. Celle-ci doit en effet mettre l'accent sur l'établissement et le suivi d'objectifs précis et mesurables, ce qui favorise l'obtention de résultats tangibles. Dans l'ensemble, les objectifs formulés par les entités sont liés aux plans stratégiques qui les concernent. Par contre, 64 p. cent des 85 objectifs que nous avons scrutés ne sont pas libellés de façon à orienter les actions vers l'atteinte de résultats alors que 51 p. cent ne sont pas accompagnés de cibles permettant de définir les attentes et de juger du degré d'atteinte des résultats.
- 5.9** Un des grands principes de la nouvelle gestion publique est de spécifier ce que l'on attend des gestionnaires et de comparer leurs performances à ces attentes. À cet égard, le BIA, le CPF, le CQIASA et le CR signifient formellement à leurs gestionnaires le rendement à fournir. Néanmoins, seuls le CPF et le CR formulent leurs attentes en termes de résultats mesurables et non en énonçant uniquement des activités à réaliser. Il importe également de prendre les mesures requises pour passer avec succès de la théorie à la réalité. Or, les plans d'action des six entités vérifiées renferment peu d'actions concrètes associées aux objectifs. Enfin, signalons que le CQIASA et le LSJML devront améliorer le suivi des résultats pour mettre en évidence les résultats significatifs, les exceptions, les écarts et les tendances.



VUE D'ENSEMBLE

- 5.10** Le gouvernement du Québec a entrepris depuis quelques années une réforme de sa gestion. L'adoption de la *Loi sur l'administration publique*, en mai 2000, instaure un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence. Entre autres, cette loi reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale en favorisant l'imputabilité des gestionnaires devant l'Assemblée nationale.
- 5.11** Ce cadre de gestion convie l'ensemble de l'administration gouvernementale à offrir des services de qualité aux citoyens, et ce, au moindre coût. Pour ce faire, les unités administratives des ministères ou des organismes, principalement celles qui sont en relation directe avec une clientèle, ont la possibilité de conclure une CPI. Les nouvelles entités, créées selon les dispositions de la loi, sont communément appelées « agences ».
- 5.12** La convention établie entre le ministre et le dirigeant de l'unité administrative² définit notamment la latitude accordée à ce dernier pour atteindre les résultats convenus. À titre d'exemple, le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme pourra déléguer au responsable de l'unité administrative³ l'autorisation de réserver les sommes requises pour l'octroi de bonis au rendement exceptionnel. En contrepartie, cette unité devra rendre compte au ministre sur la base d'indicateurs mesurables. Outre la signature d'une CPI, le ministre peut également négocier une entente de gestion avec le Conseil du trésor et obtenir des assouplissements en matière de ressources humaines, financières, matérielles ou informationnelles. L'annexe 2 présente des extraits de la *Loi sur l'administration publique* portant notamment sur le contenu de la CPI.
- 5.13** La formule de l'agence, introduite avec la loi, a été précédée par celle de l'UAS, qui a servi en quelque sorte de prototype, puisqu'elle a été implantée à partir de 1995. Dans le cas de l'UAS, il y a entente entre le sous-ministre (plutôt que le ministre) et le dirigeant de l'unité administrative concernant les rôles et les responsabilités de chacune des parties ainsi que les marges de manœuvre consenties à ce dernier.
- 5.14** Au 31 décembre 2003, on dénombrait 15 agences constituées par suite de la signature d'une CPI, dont 8 avaient d'abord eu le statut d'UAS. De plus, 5 UAS étaient toujours en activité et appliquaient la gestion axée sur les résultats au même titre que les agences. Les tableaux 1 et 2 fournissent la liste de ces deux types d'entités.

2. Il est à noter que le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme est également, selon le cas, partie à cette convention pour s'assurer de l'intégration de son contenu aux activités du ministère ou de l'organisme et pour s'associer, dans l'exercice de ses attributions, aux engagements prévus à la convention.

3. Pour trois agences (la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances, la Régie des rentes du Québec et la Régie du cinéma), le dirigeant de l'organisme est aussi le responsable de l'unité administrative, puisque ces entités, en plus d'être des agences, sont des organismes non budgétaires du gouvernement.



TABLEAU 1

AGENCES CONSTITUÉES EN VERTU DE LA *LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE*
ET ACTIVES AU 31 DÉCEMBRE 2003*

| | Année de création |
|---|--------------------------|
| Bureau des infractions et amendes | 2001 |
| Centre de conservation du Québec (UAS de 1995 à 2002) | 2002 |
| Centre de perception fiscale (UAS de 1995 à 2001) | 2001 |
| Centre de recouvrement (UAS de 1996 à 2001) | 2001 |
| Centre de signalisation | 2001 |
| Centre d'expertise en analyse environnementale du Québec (UAS de 1997 à 2002) | 2002 |
| Centre d'expertise hydrique du Québec | 2001 |
| Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale | 2001 |
| Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (UAS de 1995 à 2003) | 2003 |
| Contrôle routier Québec | 2001 |
| Emploi-Québec (UAS de 1998 à 2002) | 2002 |
| Régie des rentes du Québec (UAS de 1997 à 2001) | 2001 |
| Régie du cinéma | 2001 |
| Sécurité du revenu | 2001 |
| Service aérien gouvernemental (UAS de 1995 à 2002) | 2002 |

* Les noms des cinq agences sélectionnées aux fins de notre vérification apparaissent en caractères gras.

TABLEAU 2

UNITÉS AUTONOMES DE SERVICE ACTIVES AU 31 DÉCEMBRE 2003*

| | Année de création |
|--|--------------------------|
| Aide financière aux études | 1997 |
| Centre de gestion de l'équipement roulant | 1997 |
| Forêt Québec | 1998 |
| Géologie Québec | 1997 |
| Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale | 1996 |

* Le nom de l'UAS sélectionnée aux fins de notre vérification apparaît en caractères gras.



OBJECTIFS ET PORTÉE DE NOTRE VÉRIFICATION

- 5.15** Dans son *Plan stratégique 2003-2006*, le Vérificateur général du Québec réaffirme l'importance de suivre de près la modernisation de la gestion gouvernementale. Notre vérification, qui a été entreprise dans cet esprit, visait globalement à dresser un bilan de la formule de l'UAS et de l'agence. Nous voulions voir si ces deux modes de fonctionnement, comportant peu de différences, contribuent à améliorer la prestation des services aux citoyens et soutiennent la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.
- 5.16** À l'automne 2003, nous avons envoyé un questionnaire à l'ensemble des agences et des UAS du gouvernement. Grâce à leurs réponses, nous avons été à même de broser un portrait général de la situation et de recenser les allègements administratifs accordés dans les ententes de gestion.
- 5.17** Nous avons également effectué des travaux de vérification auprès de six entités en poursuivant deux objectifs précis. Le premier était de nous assurer que la transformation d'une unité administrative en agence ou en UAS permet une amélioration concernant l'atteinte des résultats. Le deuxième consistait à établir si les objectifs de l'agence ou de l'UAS donnent lieu à des actions concrètes, qui favorisent la réalisation de son plan stratégique ou de celui du ministère de tutelle. L'annexe 1 présente les objectifs de vérification et les critères d'évaluation relatifs à cette mission.
- 5.18** Afin de mener à bien nos travaux, nous avons sélectionné cinq agences, soit le BIA, le CPF, le CR, le CQIASA et la Régie du cinéma, ainsi qu'une UAS, le LSJML. Nous nous sommes efforcés de former un ensemble représentatif de ce genre d'organisation. Pour ce faire, nous avons considéré, entre autres, leur statut, leur importance – déterminée en fonction du nombre d'équivalents temps complet (ETC) – et la nature de leurs activités. L'annexe 3 indique le nombre d'ETC ainsi que les dépenses des entités vérifiées pour 2002-2003.
- 5.19** Par la même occasion, nous avons procédé au suivi des six recommandations destinées au CR au terme de la vérification intitulée « Gestion par résultats » (chapitre 2, tome II, *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1997-1998*). Ces travaux avaient été réalisés auprès de deux organismes centraux et de cinq UAS, dont le CR.
- 5.20** Ajoutons que la vérification dont nous exposons les résultats ci-dessous s'est déroulée de novembre 2003 à mars 2004. Elle porte sur les activités des exercices 2000-2001 à 2003-2004, mais certains commentaires ont trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.



PORTRAIT GÉNÉRAL ÉTABLI AU MOYEN D'UN QUESTIONNAIRE

*Agences et UAS emploient
environ 20 p. cent
de l'effectif de la fonction
publique québécoise.*

- 5.21** La démarche de gestion axée sur les résultats est inspirée, entre autres, du modèle des « executive agencies » britanniques. Au 31 décembre 2003, les 15 agences et les 5 UAS en activité représentaient environ 20 p. cent de l'effectif de la fonction publique québécoise. En comparaison, les entités similaires réunissaient, en 2002, quelque 78 p. cent de la fonction publique britannique.
- 5.22** Afin de dresser le portrait des entités créées au Québec selon le nouveau mode de fonctionnement, nous avons notamment recensé les assouplissements qui leur sont accordés sur le plan administratif et nous nous sommes adressés aux dirigeants en vue de connaître leur degré de satisfaction concernant le statut d'UAS ou d'agence.
- 5.23** À la faveur de la restructuration des unités, le gouvernement souhaite que l'attribution de marges de manœuvre additionnelles en matière de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles entraîne une responsabilisation accrue des décideurs. Certaines des conditions particulières dont profitent les agences et les UAS visent à réduire des contraintes de gestion alors que d'autres permettent l'attribution d'avantages financiers associés à l'augmentation de leur performance. Il n'est pas nécessaire d'être une UAS ou une agence pour jouir de certaines des dispositions particulières consenties à ce type d'organisation. Néanmoins, 17 entités sur 20 ont effectivement de telles marges de manœuvre, c'est-à-dire des allègements administratifs ou des délégations de pouvoirs.
- 5.24** En faisant la revue des ententes de gestion conclues avec le Conseil du trésor, nous avons distingué 29 types d'allègement. Le maximum de dispositions particulières ayant été appliquées à une même entité est de 12. Le tableau 3 présente les allègements les plus souvent accordés aux agences et aux UAS.



TABLEAU 3

**PRINCIPAUX ALLÈGEMENTS ADMINISTRATIFS
FIGURANT DANS LES ENTENTES DE GESTION**

| | Nombre d'agences bénéficiaires (sur 10¹) | Nombre d'UAS bénéficiaires (sur 5) |
|---|--|---|
| Autorisation d'augmenter l'effectif total sous réserve des disponibilités budgétaires ² | 10 | 4 |
| Autorisation permanente d'effectuer des déplacements à l'extérieur du Québec dans le cadre de l'accomplissement de la mission de l'entité | 6 | 4 |
| Possibilité de reporter, d'un exercice financier à l'autre, des crédits non utilisés ² | 5 | Aucune |
| Autorisation de déroger à certaines modalités concernant l'embauche de personnel occasionnel ³ | 4 | 3 |
| Autorisation d'une dépense supplémentaire en contrepartie d'un revenu excédant les prévisions (crédit au net ⁴) | 4 | Aucune |

1. En date du 31 décembre 2003, 10 des 15 agences avaient signé une entente de gestion avec le Conseil du trésor.

2. L'importance de la marge de manœuvre varie d'une entité à l'autre.

3. Par exemple, pour faire face aux périodes de pointe ou pour pallier la rareté d'une certaine catégorie de main-d'œuvre.

4. Le crédit au net se réfère au mécanisme suivant : lorsque les revenus excèdent les prévisions inscrites dans le livre des crédits, le surplus peut être utilisé afin d'augmenter les dépenses dans la mesure et selon les conditions définies dans l'entente de gestion. Si les revenus sont inférieurs, le montant des dépenses imputables à ce crédit est diminué d'autant.

5.25 Outre les allègements ayant trait à l'entente de gestion, 7 des 15 agences ont obtenu des marges de manœuvre par l'intermédiaire de leur CPI. Conférées cette fois par le ministre ou le sous-ministre, elles consistent essentiellement en la délégation de pouvoirs particuliers aux dirigeants des unités et comportent peu de ressemblances d'une agence à l'autre. Ainsi, des entités ont notamment obtenu :

- l'autorisation de réserver, à l'intérieur de leur masse salariale, les sommes requises pour l'octroi de bonis pour rendement exceptionnel ;
- la délégation de signature pour l'approbation de projets spécifiques ;
- le pouvoir de gérer leurs ententes d'occupation avec la Société immobilière du Québec ainsi que les budgets afférents.

La majorité des dirigeants affirment que le changement de statut a permis d'améliorer leur gestion.

5.26 Différents points de vue concernant la gestion axée sur les résultats ont été recueillis auprès des dirigeants des 20 agences et UAS en activité lors de la vérification. Ainsi, 17 organisations sur 20 affirment que, de façon générale, leur changement de statut a donné lieu à une nette amélioration – qualifiée de bonne, très bonne ou excellente – relativement à leur gestion. Il y a 12 entités qui considèrent que la transformation a permis de réduire les coûts, d'accroître



la productivité ou d'augmenter l'efficacité. Toutefois, 13 souhaiteraient obtenir encore plus d'autonomie ou sont d'avis que les assouplissements consentis sont insuffisants. Enfin, 15 estiment que la formule actuelle est perfectible. Diverses mesures liées notamment à l'étendue de la reddition de comptes, au développement de nouvelles sources de revenus ou à la présentation d'un budget propre à l'unité administrative dans le budget des dépenses déposé à l'Assemblée nationale (crédits des ministères et organismes) ont été suggérées.

RÉSULTATS DE NOTRE VÉRIFICATION

- 5.27** En optant pour la formule de l'agence ou de l'UAS, on cherche à obtenir de meilleurs résultats; toutefois, l'entité doit être prête à investir le temps et les efforts nécessaires à un tel changement. Le virage effectué par le CPF et le CR a effectivement contribué à accroître leur performance. La progression du CR est particulièrement marquée et se reflète dans le niveau d'application des six recommandations que nous lui avons adressées en 1997-1998: cinq ont été appliquées tandis que la dernière a donné lieu à des progrès satisfaisants.
- 5.28** Le BIA, quant à lui, possède déjà la plupart des outils essentiels à la gestion axée sur les résultats; toutefois, son stade de développement actuel nous empêche de constater une amélioration au regard des délais relatifs à la prestation de ses services et une diminution des coûts y afférents. Pour ce qui est des trois autres entités vérifiées, la transformation n'a pas produit tous les effets voulus. Entre autres, elles ne parviennent pas à démontrer qu'elles ont à la fois rehaussé la qualité et réduit le coût de la prestation des services. Pourtant, une telle démonstration pourrait contribuer à juger de la performance et à prendre la décision lorsqu'il s'agit de répondre aux souhaits des dirigeants d'obtenir plus de latitude dans leur gestion.
- 5.29** Par ailleurs, nous avons constaté que le BIA, le CPF, le CQIASA, le LSJML et la Régie du cinéma n'ont pas respecté toutes les exigences énoncées dans leur CPI respective ou dans l'entente conclue avec le sous-ministre responsable, notamment en ce qui a trait à la production d'un plan d'action annuel, au cumul de l'information sur le prix de revient ou à la mesure de la satisfaction de la clientèle. Nos travaux indiquent également que plusieurs des objectifs qu'ils se sont fixés ne sont pas axés sur les résultats ni accompagnés de cibles claires. Enfin, deux de ces entités ont à responsabiliser davantage les gestionnaires ainsi qu'à revoir la manière dont elles font le suivi de leurs résultats. Elles devront prendre les moyens requis pour évaluer avec rigueur leur progression et être en mesure de rendre compte de leur performance.



Amélioration des résultats

- 5.30** Cherchant à déterminer si la transformation d'unités administratives en agences ou en UAS avait porté ses fruits, nous avons considéré deux aspects. D'abord, nous avons examiné l'évolution du rapport entre la qualité et le coût de la prestation de services. Pour que notre appréciation soit positive, il fallait que des indicateurs significatifs fassent état de progrès. Ensuite, nous nous attendions à ce que les entités mesurent régulièrement la satisfaction des clients et qu'elles définissent des stratégies appropriées dans le but d'accroître la qualité des services.
- 5.31** Le degré d'amélioration des résultats obtenus par les cinq agences et l'UAS que nous avons vérifiées est fort variable. Ainsi, le CR a marqué de réels progrès. Deux autres entités ont répondu à la quasi-totalité de nos critères d'évaluation à cet égard, soit le CPF et le BIA. Nos réserves viennent du fait que le premier n'a pas mesuré la satisfaction de sa clientèle depuis 1999 alors que le second devra se doter d'un système de prix de revient pour faire état des coûts de la prestation de services.
- 5.32** La situation est différente pour les trois autres entités. Elles ne sont pas encore capables de prouver aussi clairement qu'elles sont parvenues à un rendement supérieur depuis leur transformation. Elles devront intensifier leurs efforts pour relever ce défi.

Coût de la prestation des services

**Absence fréquente
d'un système
de prix de revient.**

- 5.33** Deux des six entités vérifiées parviennent à démontrer qu'elles ont réduit le coût de la prestation de leurs services. C'est le cas du CPF, qui rapporte une réduction de 20 p. cent du coût unitaire par dollar recouvré pour les créances fiscales depuis 1995. Le CR, pour sa part, affiche depuis 2001 une baisse de 4 à 43 p. cent du coût par dollar recouvré par agent, ce qui donne une moyenne de 22,4 p. cent, et ce, pour les quatre types de créances sous sa responsabilité.
- 5.34** Les autres entités, soit le BIA, le CQIASA, le LSJML et la Régie du cinéma, n'ont pas instauré de système de prix de revient. L'utilisation de cet outil de gestion était pourtant prévue dans leur CPI ainsi que dans l'entente conclue entre le sous-ministre de la Sécurité publique et le directeur du LSJML. En conséquence, il est difficile pour ces organisations d'établir les coûts afférents aux résultats et de prendre une décision éclairée au moment d'allouer les ressources de façon à soutenir adéquatement les différents secteurs d'activité.

Qualité de la prestation des services: délais et plaintes

**CPF et CR:
réduction notable
des délais.**

- 5.35** Afin d'évaluer la qualité de la prestation des services, nous avons principalement analysé l'information concernant les délais ainsi que celle sur les plaintes adressées à l'entité. Nos travaux montrent que, sous ce rapport également, le CPF et le CR présentent un meilleur bilan. Une donnée figurant dans le rapport annuel de



gestion du CPF est particulièrement éloquente : le délai moyen associé au traitement des dossiers de recouvrement de créances alimentaires, lors d'une première intervention, est passé de 76 jours en 2001-2002 à 5 jours en 2002-2003 ; l'amélioration est substantielle. Pour le CR, sa reddition de comptes nous apprend que le taux de règlement des dossiers d'assistance-emploi, qui était de 29,8 p. cent en 2000-2001, a atteint 39,9 p. cent en 2002-2003. De plus, le taux des plaintes liées aux procédures de recouvrement et enregistrées au Bureau des renseignements et plaintes du ministère a légèrement fléchi. Alors qu'il était de 0,31 (par 1 000 dossiers) en 2000-2001, il a été ramené à 0,26 en 2002-2003.

- 5.36** Par ailleurs, le BIA cumule maintenant de l'information sur les délais, mais l'absence de données historiques couvrant plus d'une année nous a empêchés d'en suivre l'évolution. La Régie du cinéma dispose, quant à elle, de huit indicateurs relatifs aux délais afin de tracer un portrait concernant la qualité de ses services. Toutefois, l'amélioration par rapport à son rendement antérieur reste à établir. En effet, la plupart des résultats liés à ces indicateurs sont demeurés stables au cours des trois derniers exercices. De plus, pour trois indicateurs, les cibles sont trop peu significatives pour que les résultats s'y rapportant témoignent réellement des efforts investis. Ainsi, un résultat indiquant que 100 p. cent des dossiers ont été traités dans le délai fixé ne peut de toute évidence s'améliorer tant que cette cible ne sera pas modifiée afin de mieux refléter la capacité organisationnelle.
- 5.37** Les deux autres entités ne parviennent pas davantage à démontrer, dans leur rapport annuel de gestion, que la qualité des services s'est accrue. Les données présentées par le CQIASA ne font pas ressortir les progrès accomplis, le cas échéant. Cette situation n'est sans doute pas étrangère au fait que de nombreux indicateurs définis dans sa CPI sont laissés pour compte. Quant au LSJML, il possède de l'information de gestion qui lui permettrait de connaître certains délais. Toutefois, il n'effectue pas de suivi à cet égard et ne présente aucun délai dans son rapport. Bref, la reddition de comptes de ces deux organisations n'est pas assez étoffée pour que le lecteur soit en mesure d'apprécier la qualité des services offerts. Avoir accès à des renseignements complets et probants est pourtant une des conditions essentielles pour pouvoir juger de la performance d'une entité.

Mesure de la satisfaction de la clientèle

Le CPF et le LSJML n'ont pas évalué la satisfaction de leur clientèle depuis 1999.

- 5.38** Il importe que toute entité appelée à servir une clientèle obtienne régulièrement son point de vue. Or, le CPF et le LSJML n'ont pas évalué la satisfaction de la leur depuis 1999, même si une telle mesure était prévue dans la CPI du CPF. En conséquence, les gestionnaires de ces entités ne peuvent avoir l'assurance de détenir toute l'information de gestion pertinente.



5.39 Les autres entités ont réalisé au moins un sondage entre 2001 et la fin de 2003 pour recueillir l’opinion de leur clientèle respective. Elles y ont donné suite en inscrivant dans un plan des actions précises à entreprendre ou en modifiant certaines de leurs façons de faire afin de tenir compte des problèmes soulevés par les répondants.

5.40 Nous avons recommandé aux entités concernées

| | Bureau des infractions et amendes | Centre de perception fiscale | Centre de recouvrement | Centre québécois d’inspection des aliments et de santé animale | Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale | Régie du cinéma |
|--|-----------------------------------|------------------------------|------------------------|--|---|-----------------|
| • de compiler de l’information complète et fiable sur le prix de revient des principaux services; | X | | | X | X | X |
| • de rendre compte de façon appropriée des délais relatifs à la prestation des services; | | | | X | X | |
| • de s’assurer de la pertinence des cibles, en veillant notamment à ce qu’elles reflètent adéquatement la performance; | | | | | | X |
| • de mesurer régulièrement la satisfaction de la clientèle et d’apporter les correctifs requis, s’il y a lieu. | | X | | | X | |

Concrétisation des objectifs

5.41 La mise sur pied d’une agence ou d’une UAS nécessite un changement de culture au sein de l’organisation. Celle-ci doit en effet mettre l’accent sur l’établissement et le suivi d’objectifs précis et mesurables, ce qui favorise l’obtention d’une meilleure performance. À cet égard, le CPF et le CR se sont démarqués en satisfaisant à presque toutes nos attentes. Ainsi, ils sont les seuls à avoir, à la fois, défini une majorité d’objectifs répondant à nos critères, responsabilisé leurs gestionnaires en matière de résultats tout en faisant un suivi efficace de ceux-ci. Les quatre autres entités n’ont d’autre choix que de veiller à mieux définir leurs objectifs et à les traduire en actions concrètes.

Détermination des objectifs

5.42 La *Loi sur l’administration publique* de même que la CPI prévoient l’élaboration d’un plan d’action annuel qui précise les objectifs et les cibles en tenant compte de l’environnement, des autres facteurs susceptibles d’influer sur la gestion et du mandat confié à l’entité. Parmi les 20 agences et UAS, 2 n’avaient pas préparé un



tel plan. Ainsi, malgré son engagement de produire annuellement le document visé, le LSJML s'est soustrait à cette obligation depuis 2001-2002. Le CQIASA, pour sa part, a plutôt choisi de dresser un plan d'affaires couvrant une période de deux ans.

5.43 Par ailleurs, nous avons analysé la qualité des documents de planification des six entités vérifiées. Pour ce faire, nous avons évalué si chacun des objectifs poursuivis était approprié. Pour donner lieu à un jugement positif, l'objectif devait :

- être en relation avec les orientations énoncées dans le plan stratégique de l'entité ou dans celui du ministère de tutelle;
- renseigner sur la qualité, l'effet ou l'efficacité de la prestation de services;
- être mesurable en étant assorti d'au moins une cible claire.

5.44 Dans l'ensemble, les objectifs formulés par les entités sont liés aux plans stratégiques qui les concernent. Les organisations vérifiées sont donc en mesure d'arrimer leur action future à celle du ministère dont elles relèvent. Le LSJML fait toutefois exception, puisqu'il n'a pas défini d'objectifs organisationnels pouvant être mis en relation avec le plan stratégique du ministère de la Sécurité publique. Cette situation découle vraisemblablement du fait qu'il n'a pas produit de plan d'action depuis 2001-2002.

Sans objectifs précis et mesurables, on ne saurait parler de véritable gestion par résultats.

5.45 Notre bilan relatif à la capacité de renseigner sur la qualité, l'effet ou l'efficacité de la prestation de services est moins satisfaisant. En effet, 54 des 85 objectifs que nous avons scrutés, soit 64 p. cent, ne permettent pas d'orienter les actions vers l'atteinte de résultats. Les entités y énoncent simplement les changements souhaités au regard des activités et des façons de faire (changements touchant les processus). Tant que les objectifs ne sont pas suffisamment précis et mesurables pour servir de cadre de contrôle et d'imputabilité, on ne saurait parler de véritable gestion par résultats.

5.46 L'exemple suivant est révélateur. Ainsi, la lecture du plan d'affaires du CQIASA nous apprend que l'entité veut « se doter d'outils souples, modernes et adaptés à la gestion du risque pour la santé et aux règles sanitaires internationales ». Étant vague et difficile à interpréter, cet objectif suscite des interrogations : De quels outils s'agit-il au juste ? Quand veut-on les acquérir ou les élaborer ? À quoi serviront-ils exactement ? Bref, pareil énoncé correspond davantage à un moyen qu'à une fin.

5.47 L'établissement de cibles claires est également un aspect perfectible : 43 des 85 objectifs analysés, soit 51 p. cent, ne sont pas accompagnés de cibles permettant de définir les attentes et de juger du degré d'atteinte des résultats. D'ailleurs, les organisations qui adhèrent aux principes de la gestion axée sur les résultats sont appelées à prendre des engagements formels qui, exprimés sous forme de cibles, concourent à la mobilisation de l'effectif visé, en plus de servir d'assises à la reddition de comptes.



Responsabilisation

Contrat de rendement axé sur des attentes mesurables : un puissant incitatif à bien gérer.

- 5.48** Un des principes importants de la nouvelle gestion publique, comme il est indiqué dans une publication de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), est de « faire gérer les gestionnaires⁴ » en spécifiant ce que l'on attend d'eux et en comparant leurs performances à ces attentes. La responsabilisation étant vue comme un impératif, nous avons vérifié comment les entités s'étaient efforcées d'y donner suite.
- 5.49** Le moyen le plus couramment utilisé pour sensibiliser les gestionnaires à la nécessité de se concentrer sur les résultats consiste à leur signifier formellement le rendement attendu. C'est le cas pour quatre organisations sur six. Néanmoins, seuls le CPF et le CR formulent leurs attentes en termes de résultats mesurables et non en énonçant simplement des activités à réaliser. Pourtant, le fait de conclure un contrat de rendement axé sur de telles attentes est sans contredire un puissant incitatif à gérer en fonction des résultats. En outre, cette approche facilite grandement l'évaluation de la performance et conscientise davantage le gestionnaire par rapport à ce qu'on souhaite réellement lui voir accomplir. Somme toute, plusieurs entités ont intérêt à accentuer leurs efforts pour que tous les intéressés sachent avec exactitude le rôle qu'ils ont à assumer.

Mise en œuvre

Peu d'actions concrètes et de choix budgétaires mis en relation avec les objectifs.

- 5.50** Après que les objectifs ont été définis et que les attentes ont été transmises aux gestionnaires, il faut prendre les mesures requises pour passer avec succès de la théorie à la réalité. Dresser le budget en tenant compte des objectifs, planifier avec soin les activités et effectuer en temps opportun le suivi des résultats sont autant de pratiques à encourager.
- 5.51** Parmi les plans d'action des entités vérifiées, peu renferment des actions concrètes associées aux objectifs. De plus, les choix budgétaires sont rarement mis en relation avec ces derniers. Compte tenu de cette lacune, il est ardu de savoir si les fonds sont affectés judicieusement et si les enveloppes sont réalistes, eu égard aux résultats visés. Le CPF se distingue toutefois des autres entités en présentant un budget dans lequel les ressources – dollars et ETC – peuvent aisément être rattachées aux principaux objectifs.

Suivi des résultats

- 5.52** Généralement, le tableau de bord de gestion est l'outil privilégié pour faire le suivi des résultats. Nos travaux indiquent que 12 entités sur 20, dont le CPF, le CR et la Régie du cinéma, disposent effectivement d'un tel mécanisme afin d'observer de façon régulière l'évolution des résultats. Celui-ci fournit donc aux gestionnaires de l'information de premier choix pour parfaire les processus de gestion et

4. Cet extrait provient du document intitulé *Les autres visages de la gouvernance publique : agences, autorités administratives et établissements publics*, publié en 2002 par l'OCDE.



soutenir la prise de décision. Dans le cas du CPF et du CR, il permet également de recueillir de l'information détaillée sur la performance propre à chacun de leurs agents, ce qui simplifie grandement la reddition de comptes interne. Le BIA, pour sa part, ne s'est pas encore doté d'un outil semblable; certaines données sont néanmoins cumulées et donnent lieu, trois fois par année, à une reddition de comptes au ministère.

Des lacunes au regard du suivi exercé par le CQIASA et le LSJML.

5.53 En ce qui concerne le CQIASA et le LSJML, le suivi repose sur l'analyse de données brutes, difficiles à interpréter. L'information n'est pas organisée de façon à mettre en évidence les résultats significatifs, les exceptions, les écarts et les tendances, contrairement à ce que l'on trouve habituellement dans un tableau de bord de gestion. En conséquence, les dirigeants n'ont pas l'assurance de connaître l'état et le déroulement des choses afin d'apporter les mesures correctrices en temps opportun, s'il y a lieu.

5.54 Nous avons recommandé aux entités concernées

| | Bureau des infractions et amendes | Centre de perception fiscale | Centre de recouvrement | Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale | Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale | Régie du cinéma |
|--|-----------------------------------|------------------------------|------------------------|--|---|-----------------|
| • de focaliser leurs objectifs sur les résultats et d'y associer des cibles annuelles claires; | X | | | X | X | X |
| • de communiquer aux gestionnaires des attentes en termes de résultats mesurables en vue de favoriser leur responsabilisation; | X | | | X | X | X |
| • de préciser les actions pertinentes pour la poursuite des objectifs ainsi que les ressources y afférentes; | X | X | X | X | X | X |
| • d'améliorer le processus de suivi des résultats afin d'obtenir en temps utile toute l'information de gestion voulue, notamment les résultats significatifs, les exceptions, les écarts et les tendances. | | | | X | X | |

Suivi des recommandations formulées au Centre de recouvrement en 1997-1998

5.55 Nous avons effectué en 1997-1998 une vérification de l'optimisation des ressources portant sur la gestion par résultats. Deux organismes centraux et cinq UAS avaient été mis à contribution. Dans le volet touchant les UAS, nous voulions nous assurer que ces dernières s'étaient dotées d'une stratégie efficace en matière de gestion par résultats, qu'elles mesuraient adéquatement les résultats en vue d'améliorer le rendement et qu'elles effectuaient en temps opportun une reddition de comptes complète.



CR : progrès satisfaisants concernant toutes nos recommandations.

5.56 Nous avons profité de la présente mission pour faire le suivi des recommandations adressées à l'une de ces entités, soit le CR. Nos travaux révèlent qu'il a fait des pas importants depuis notre première visite. En effet, cinq des six recommandations formulées à l'époque ont été entièrement appliquées tandis que l'autre a donné lieu à des progrès satisfaisants (tableau 4). L'appropriation de pratiques axées sur les résultats par l'équipe de gestion n'est pas étrangère à ce bilan.

TABLEAU 4

ÉTAT DES RECOMMANDATIONS — CENTRE DE RECOUVREMENT

| | Recommandation | | | |
|--|----------------|-------------------------|-------------------------|---------------|
| | Appliquée | Partiellement appliquée | | Non appliquée |
| | | Progrès satisfaisants | Progrès insatisfaisants | |
| Stratégie de gestion | | | | |
| Maintenir l'engagement de son personnel | | | | |
| – en soulignant suffisamment sa contribution à l'atteinte des objectifs; | X | | | |
| – en favorisant les mesures incitatives pour reconnaître ses efforts dans l'atteinte des objectifs. | X | | | |
| Mesure de la performance | | | | |
| Établir le coût de chacun de ses produits et services. | X | | | |
| Bonifier ses indicateurs afin que ceux-ci mesurent mieux la qualité et la productivité pour les produits et services, de même que l'efficacité et la qualité de la gestion. | X | | | |
| Mettre à profit les connaissances du vérificateur interne pour évaluer, mettre à jour et améliorer les indicateurs. | X | | | |
| Reddition de comptes | | | | |
| Compléter sa reddition de comptes en communiquant une meilleure information sur : le coût des produits et services ; les écarts entre les résultats et les cibles ; l'évolution des indicateurs ; la qualité de la gestion ; le balisage [étalonnage]. | | X | | |
| Nombre de recommandations | 5 | 1 | – | – |
| Répartition | 83 % | 17 % | – | – |
| Application complète ou progrès satisfaisants | 100 % | | | |



- 5.57** Faire en sorte que l'employé puisse discerner sa contribution individuelle à la performance de l'entité est une excellente source de motivation. Dans cet esprit, le CR évalue le rendement de son personnel et met dorénavant à sa disposition un tableau de bord faisant état des résultats obtenus par chacun des agents de recouvrement.
- 5.58** En ce qui a trait à la mise en place de mesures incitatives pour reconnaître les efforts du personnel dans l'atteinte des objectifs, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale⁵ a instauré, en juin 2002, une politique en matière de reconnaissance, qui s'applique au CR. Ce dernier a également entrepris une démarche pour accroître la qualité de vie au travail en plus d'effectuer un sondage, en 2003, auprès des employés de chaque service.
- 5.59** Pour ce qui est des recommandations relatives à la mesure de la performance, nous avons vu dans les pages précédentes que le CR établit maintenant le coût de ses produits et services et qu'il dispose d'indicateurs permettant de mesurer la qualité de ceux-ci, la productivité de l'entité de même que l'efficacité et la qualité de sa gestion. Ajoutons que les améliorations proposées par le vérificateur interne concernant la fiabilité des résultats ont été apportées et que les lacunes relevées à ce propos en 1997-1998 sont maintenant corrigées.
- 5.60** Une dernière recommandation visant la reddition de comptes n'a pas été suivie en entier, mais nous estimons que les progrès réalisés à cet égard sont satisfaisants. En 1997-1998, nous avons invité le CR à bonifier l'information sur le coût des produits et services, les écarts entre les résultats et les cibles, l'évolution des indicateurs, la qualité de la gestion et le balisage (appelé également étalonnage). Ce dernier aspect est encore négligé, puisque le CR ne compare pas ses résultats avec ceux d'autres entités similaires dans son rapport annuel de gestion.

5.61 Commentaires du Secrétariat du Conseil du trésor

«Votre rapport nous présente la situation de six unités administratives ayant des expériences différentes que ce soit par la nature et le volume de leurs activités ou par le nombre d'années d'existence à ce titre. Toutefois, nous soulignons que ces trois caractéristiques peuvent créer une grande différence dans l'atteinte et dans l'interprétation des résultats.

«Nous convenons aussi qu'il faudra poursuivre l'optimisation des mécanismes mis en place. Le principe des agences est à perfectionner et son application connaîtra de nombreuses améliorations. Le Secrétariat du Conseil du trésor précisera les orientations du gouvernement en matière de gestion de la performance.»

5. Appelé ministère de l'Emploi et de la Solidarité en 1997-1998 et ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille actuellement.



5.62 Résumé des commentaires des entités

Le BIA souligne qu'il est une jeune organisation et qu'il est « difficile de la comparer à d'autres organisations qui se sont transformées en agence à la même époque, mais qui fonctionnaient auparavant sous le modèle des unités autonomes de service ». À son stade de développement actuel, il a défini des « objectifs de moyens et non seulement des objectifs de résultats à atteindre qui soient directement reliés à sa mission ». Le BIA compte cependant en améliorer le libellé et le contenu dans son prochain plan triennal. Il signale que la question de l'établissement d'un système de prix de revient est une préoccupation depuis sa création et qu'il a déjà développé un modèle pour les activités « gestion des infractions » et « service à la clientèle ». « Ce modèle reste à être validé et il devra être adapté pour l'activité "perception des amendes". Cependant, compte tenu notamment du stade de développement de l'organisation et des changements importants intervenus ou à venir dans l'environnement du Bureau, celui-ci a décidé de reporter les travaux prévus dans son plan d'action. »

Le BIA indique enfin que « la livraison 1 du SGIPA [Système de gestion des infractions et de perception des amendes] mis en place depuis le 5 avril [2004] est un résultat majeur atteint par le Bureau qui lui permettra d'améliorer encore non seulement la qualité des services mais aussi la performance de l'organisation ».

Le CPF, de son côté, souligne que « le constat à l'effet que l'utilisation du modèle d'agence par le CPF a contribué à une amélioration notable de sa performance au niveau des résultats est tout à fait à propos ». Il est également heureux d'avoir répondu à la quasi-totalité des attentes du Vérificateur général. Il est en accord avec la recommandation « de mieux identifier les actions consacrées à la poursuite des objectifs » et y donnera suite dans son plan d'action pour 2004-2005. Par ailleurs, « dans le prochain plan triennal des sondages, soumis pour approbation à la Commission d'accès à l'information, la pertinence d'effectuer une mesure de la satisfaction de la clientèle du CPF sera examinée ».

Pour sa part, le CQIASA mentionne que, tout au long de son premier cycle de trois ans en tant qu'agence, la mutation a constitué un virage majeur pour ses employés, qui sont répartis en équipes décentralisées dans 53 points de service couvrant tout le territoire du Québec. Il ajoute que, dans le contexte actuel, la production d'un plan d'affaires portant sur deux ans reflétait davantage sa situation. Il souligne également que, étant donné sa mission, il a subi l'influence de crises mondiales touchant le domaine de l'alimentation, ce qui a ralenti la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Il indique que des efforts sont encore nécessaires, davantage sur la forme que sur le fond, et que du travail reste à faire pour lui permettre de « rendre compte, dans une plus juste valeur, des résultats de ces activités ».

Le CR apprécie les commentaires positifs faits à son endroit. En ce qui concerne la prise en compte des objectifs dans les choix budgétaires, il mentionne qu'il « alloue des ressources pour des projets spécifiques ». Il évaluera la possibilité de mieux faire le lien entre les objectifs et ses choix budgétaires.



Par rapport au suivi des recommandations qui lui avaient été formulées en 1997-1998, le CR précise qu'il s'est déjà comparé avec d'autres agences relativement à certains indicateurs, tel le prix de revient. Toutefois, il n'a pas fait état de ses constatations dans son rapport annuel de gestion pour deux raisons : l'impossibilité de publier les informations d'une autre entité avant qu'elle-même ne l'ait fait et les différences dans les bases de calcul, qui rendent la comparaison hasardeuse.

Le LSJML affirme ceci : « Au cours des années qui ont suivi la création de l'UAS, le Laboratoire s'est vu retirer des allègements prévus dans l'entente de gestion ainsi qu'une partie de l'autonomie confiée par le statut d'UAS.

« Considérant l'ambiguïté de son statut et des ressources restreintes, le Laboratoire s'est concentré sur la réalisation des expertises et sur la recherche de financement autonome permettant de maintenir et d'améliorer le niveau d'activité nécessaire pour répondre adéquatement à la demande de sa clientèle. »

Il ajoute que, « dans le cadre du mandat de réingénierie en cours dans tout l'appareil gouvernemental, les autorités du ministère de la Sécurité publique ont confié en janvier 2004 à la Direction des services aux organisations de l'École nationale d'administration publique (ENAP) le mandat de procéder à l'analyse du système organisationnel et des processus de travail du LSJML. [...] Il faudra donc attendre les résultats de cette analyse [...] pour déterminer s'il est toujours pertinent que le LSJML soit une UAS ou une agence. »

La Régie du cinéma « reconnaît de façon générale l'exactitude des remarques du Vérificateur général à son sujet. Toutefois, tant dans la mise en application de la gestion axée sur les résultats que dans l'évaluation qui est faite des résultats obtenus, on devrait davantage tenir compte des caractéristiques de chaque organisme. Dans le cas de la Régie du cinéma, plus spécifiquement, sa taille limite considérablement les ressources pouvant être affectées à l'élaboration d'instruments de contrôle. »

« De plus, le fait que la Régie du cinéma soit engagée dans sa démarche depuis plus de 10 ans signifie que l'amélioration de ses résultats ne se fait plus par bonds spectaculaires, mais se situe plutôt à la marge. Finalement, dans la mesure de ses moyens, un organisme peut très bien mesurer et améliorer sa performance sans nécessairement utiliser un système complet de prix de revient. D'autres méthodes peuvent tout aussi bien permettre d'en arriver aux mêmes fins. »



ANNEXE 1 – OBJECTIFS DE VÉRIFICATION ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur les objectifs présentés dans ce mandat de vérification. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

Ces critères sont inspirés de la *Loi sur l'administration publique*, des guides publiés par le Secrétariat du Conseil du trésor, notamment le *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, du document du gouvernement du Canada intitulé *Outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats*, des principes mis de l'avant par la CCAF-FCVI inc. ainsi que des critères utilisés dans le cadre des deux vérifications de l'optimisation des ressources sur la gestion par résultats que nous avons réalisées en 1997-1998 et en 1998-1999. Les travaux de vérification dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes de travail respectent les normes des missions de certification émises par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Objectif

S'assurer que la transformation de l'unité administrative en agence ou en UAS permet une amélioration concernant l'atteinte des résultats.

Critères

- L'agence ou l'UAS assure la prestation des services aux citoyens au moindre coût.
- L'agence ou l'UAS améliore la qualité des services.
- L'agence ou l'UAS mesure à intervalles réguliers la satisfaction de sa clientèle et apporte les mesures correctrices appropriées.

Objectif

S'assurer que les objectifs de l'agence ou de l'UAS donnent lieu à des actions concrètes, qui favorisent la réalisation de son plan stratégique ou de celui du ministère de tutelle.

Critères

- Les objectifs de l'agence ou de l'UAS sont mesurables et axés sur les résultats.
- Les objectifs de l'agence ou de l'UAS sont en relation avec les objectifs et les orientations figurant dans son plan stratégique ou dans celui du ministère de tutelle.
- Les responsabilités relatives à l'atteinte des objectifs sont attribuées au sein de l'entité.
- Des actions ou des stratégies sont définies en vue d'atteindre chacun des objectifs.
- Les choix budgétaires sont mis en relation avec les objectifs poursuivis.
- Lorsque l'objectif n'est pas pleinement atteint, les processus et les façons de faire sont revus et corrigés.
- Un tableau de bord de gestion permet de faire le suivi des résultats.



ANNEXE 2 – EXTRAITS DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

« Convention de performance et d'imputabilité.

12. Un ministre et le dirigeant d'une unité administrative de son ministère ou d'un organisme relevant de sa responsabilité peuvent conclure une convention de performance et d'imputabilité.

Sous-ministre ou dirigeant d'organisme.

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme est également, selon le cas, partie à cette convention pour s'assurer de l'intégration de son contenu aux activités du ministère ou de l'organisme et pour s'associer, dans l'exercice de ses attributions, aux engagements prévus à la convention.

Unité administrative.

La convention détermine ce qui constitue une unité administrative.

2000, c. 8, a. 12.

Contenu.

13. Une convention de performance et d'imputabilité doit contenir les éléments suivants :

1° une définition de la mission et les orientations stratégiques de l'unité administrative et une description des responsabilités du dirigeant de l'unité ;

2° un plan d'action annuel décrivant les objectifs pour la première année de la convention, les moyens pris pour les atteindre, les ressources disponibles ainsi qu'un engagement à produire annuellement un tel plan ;

3° les principaux indicateurs qui permettront de rendre compte des résultats atteints ;

4° un engagement à produire, à la fin de chaque année, un rapport de gestion sur l'atteinte des résultats et, dans la mesure du possible, la comparaison de ces résultats avec ceux d'organismes semblables.

[...]

Respect de la mission et des orientations stratégiques.

16. Le dirigeant d'une unité administrative qui a conclu une convention de performance et d'imputabilité veille au respect de la mission et des orientations stratégiques de l'unité ainsi qu'à l'atteinte des objectifs annuels de celle-ci à l'intérieur du cadre de gestion qui lui est applicable et des ressources qui lui ont été allouées.

2000, c. 8, a. 16.

[...]

Entente de gestion.

19. L'entente de gestion est conclue entre le ministre de qui relève l'unité administrative visée par une convention de performance et d'imputabilité et le Conseil du trésor. Cette entente définit un cadre de gestion des ressources humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles qui est spécifique à cette unité, les conditions qui s'y rattachent et l'encadrement administratif auquel elle est assujettie.

[...]

Contenu.

22. Une entente de gestion peut prévoir, à l'égard d'une unité administrative, des mesures supplétives, des modalités d'application ou des éléments de reddition de comptes, [...]. »



ANNEXE 3 – NOMBRE D'ÉQUIVALENTS TEMPS COMPLET ET DÉPENSES DES CINQ AGENCES ET DE L'UNITÉ AUTONOME DE SERVICE VÉRIFIÉES POUR 2002-2003

| | Année de création | Nombre d'ETC* | Dépenses* (en millions de dollars) |
|--|-------------------------|------------------|--|
| Bureau des infractions et amendes | 2001 | 175 | 14,3 |
| Centre de perception fiscale | 2001 | 1 005 | 70,0 |
| Centre de recouvrement | 2001 | 309 | 14,3 |
| Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale | 2001 | 469 | 42,9 |
| Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale (UAS) | 1996 | 122 | 11,7 |
| Régie du cinéma | 2001 | 52 | 4,4 |

* Données extraites des rapports annuels de gestion.

